

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أثر نمط القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها من وجهة نظر الإدارات الوسطى

إعداد الطالب

زيد عبد الفتاح عبد الرحمن العياش

إشراف

الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجـــــــة

الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامـة

جامعة مؤتة، 2010م

الإهداء

إلى محمدٍ القائدِ المعلّم .... صلى ا عليه وسلم

إلى بلادي العراق .... مهد الحرف الأول

إلى روح والدي .... رحمه ا

إلى أمي الصبور .... أدامها ا

إلى أخوتي وأخواتي وكل أحبائي ....

أهدي جهدي المتواضع....

زيد عبد الفتاح عبد الرحمن العياش

الشكر والتقدير

في البدء احمد ا على نعمه الكثيرة، وعلى أن وفقني في انجاز هذا الجهد عسى أن يكون مباركا، وبعد فيسرني أن أتوجه بالعرفان والامتنان إلى المشرف على الرسالة الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر على ثقته الكبيرة وسعة صدره، اللتين كانتا حافزا لي في عملي، وكذلك أتوجه بالشكر وكل التقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، ولما قدموه من ملاحظات ستقوم الرسالة. كما أتوجه بالشكر إلى رئاسة قسم الإدارة العامة في كلية إدارة الإعمال وكل الأساتذة الأفاضل الذين قدموا لنا خلاصة خبراتهم، والشكر موصول إلى رئيس القسم السابق، لما قدمه من دعم وتوجيه، ويسرني أن اشكر كافة الموظفين الإداريين في مختلف مرافق الجامعة الذين قدموا لنا كل العون والإسناد، كما أشكر منظمة الاميديست على أدارتها للمنحة، ويشرفني أن أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل الأستاذ الدكتور عدنان تايه ألنعيمي، الأستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي، والأستاذ الدكتور مؤيد سعيد السالم، الدكتور أسعد العلي، الذين ما بخلوا علي بالنصح والإرشاد والوقت، ولا بد لي من العرفان بدور وزارة الكهرباء من بدء الترشيح إلى هذه المنحة ومروراً بتوفير البيانات وتوزيع واسترجاع الاستبانة، وهنا لابد من أن أذكر الأستاذ الدكتور قصي عبد الستار والسيدة نادية عز الدين الهاشمي والأستاذ حاتم رجب حبيب على دعمهم المتواصل، والزملاء أحمد عبد الحافظ وسلوى نوري وألاء البشير وعلي زهير حبيب ورائد خيري عبد عون وهيثم منصور جورج ومحمد مجيد وعامر خليل، وأتقدم كذلك بالشكر والتقدير لكل زملائي وزميلاتي الذين رافقوني ولكل من ساندني وساهم في هذا الجهد.

زيد عبد الفتاح عبد الرحمن العياش

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها من وجهة نظر الإدارات الوسطى

زيد عبد الفتاح عبد الرحمن العياش

جامعة مؤتة، 2010

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نمط القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في وزارة الكهرباء والمديريات التابعة. ولتحقيق الهدف تم تطوير أداة الدراسة-الاستبانة- وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (779) مديراً ورئيس قسم من العاملين في الإدارات الوسطى في (50%) من المديريات التابعة لوزارة الكهرباء والتي تم اختيارها عشوائيا، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل (590) استبانة، لتشكل ما نسبته (79.6%) من الاستبانات الموزعة. وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في معالجة البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. أشارت النتائج إلى وجود أثر لنمط القيادة التحويلية بأبعاده (الاعتبارات الفردية، الحفز الالهامي، المحاكاة الفكرية) على التعلم التنظيمي.
2. أشارت النتائج إلى الذكور من المبحوثين أكثر إدراكاً لواقع نمط القيادة التحويلية لوجود فروق تعزى لهم نحو بعد الاعتبارات الفردية وممارسة التعلم التنظيمي.
3. هناك فروق تعزى لخاصية الموقع الوظيفي نحو مستوى بعد الاعتبارات الفردية ونحو ممارسة التعلم التنظيمي.

وقدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أهمها:

1. الاهتمام ببرامج تطوير القيادات الحالية وتهيئة القيادات المستقبلية من خلال التركيز على أمكانية اكتساب مهارات القيادة التحويلية المؤثرة في التعلم التنظيمي.
2. الاهتمام بمبدأ التمكين وتفويض الصلاحيات كوسيلة لتنمية القدرات القيادية للعاملين.
3. توضيح أهداف وخطط الوزارة حول التعلم التنظيمي والتدريب للعاملين، مع قيام الوزارة بدراسة جدوى الدورات التدريبية مستقبلا، ومتابعتها وتقييمها للتحقق الفائدة المرجوة من عقد الدورات.

Abstract

The impact of Transformational Leadership on Organizational Learning
An applied study in the Iraqi ministry of electricity and its directorates from the middle management perspectives
Zaid Abdul-Fattah Abdel-Rahman AL Ayash
Mu'tah University, 2010

This study aimed to identify the impact of transformational leadership pattern on organizational learning in the Ministry of Electricity and its directorates. To achieve this objective a questionnaire was developed and distributed to the sample of the study which consisted of (779) employees of middle management in (50%) of the directorates of Ministry of Electricity which were chosen randomly. The retrieved and reliable questionnaires for analysis were (590) with rate of (79.6 %) of distributed ones. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze the collected data.

The most important results were as follows:

1. The results indicated that there is impact of transformational leadership pattern dimensions (individualized consideration, inspiration motivation, intellectual stimulation) on organizational learning.
2. The results indicated that male respondents more aware of the reality of transformational leadership pattern because of presence significant differences were attributable to them toward individualized consideration and practice of organizational learning.
3. The occupational position variable has no impact on individual attitudes dimension and organizational learning.

The study concluded with set of recommendations, the most important were:

1. Pay more attention for the development of current leaders and to create future leaders by focusing on the possibility of acquiring the skills of transformational leadership in influencing organizational learning.
2. Pay more attention for empowering and authorities delegation principle as means of employees leadership abilities development.
3. Clarify ministry objects and plans on organizational learning and training, with feasibility studying for future training courses, with monitoring and evaluating to verify the usefulness of courses .

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

عندما تمر النظم على اختلاف أنواعها (شركات ومنظمات حكومية) بل وحتى الدول بمراحل صعبة، يتطلب ذلك منها أن تكون مهيأة للتعامل وبشكل فعال مع تلك الظروف والذي يساعد في بقائها وأستمراريتها. وهذا يعتمد على مجموعة عوامل لعل من أهمها وجود قيادة ذات رؤية واضحة وقادرة على التفاعـــل مع الإحداث واستيعابها وإيصال تصورها للحل إلى مختلف المستويات التنظيمية. ومن هنا جاء نمط القيادة التحويلية (Transformational Leadership) كنمط قيادي يتضمن مجموعة من الإبعاد التي تشكل عوامل مؤثرة في العاملين داخل المنظمات، ويمكن إن تُحدث تغيراً في سلوكيات أولئك العاملين، والقيادة التحويلية هي العامل المستقل في هذه الدراسة. هذا من جهة ومن جهة أخرى فان إن هناك عـــامل آخر يساعد المنظمة في التكّيف مع متطلبات التغّير وهو التعلم التنظيمي (Organizational Learning) من خلال اكتّساب العاملين سلوكيات ومهارات جديدة في المنظمة تتلاءم وما تتطلبه عملية التغيير والتكيف مع البيئة.

إن محور الدراسة يدور حول تأثير هذا النمط من القيادة على التعلم التنظيمي، التي من خلال تجاوز حدود القيادة التقليدية إلى القيادة التي تشجع الاتصال غير الرسمي، والتي تعمق جو الثقة في المنظمة، وبالتالي تحسين استجابة العاملين فيها للـــرؤى الجديدة التي تطرحها القيادة وتحفيزهم للعمل وفق هذه الرؤية، ومن منطلق حاجة المنظمات العربية، ولاسيما الحكومية منها إلى مواكبة التغييرات المتلاحقة التي يشهدها العالم. وفي بلد مثل العراق يواجه تحديات مضاعفة من جراء الأحداث التي عصفت به على مدى العقود الثلاث المنصرمة إضافة إلى المتغيرات العالمية الكثيرة، ومن واقع ضعف القطـــاع الخاص العربي في النهوض بأعباء مشروعات البنى

التحتية، ولاسيما في قطاع حيوي مثل قطاع الطاقـ ـ ـة الكهربائية وما يمثله من البنية الاقتصادية الوطنية. حيث تبلغ نسبة تكوين رأس المال الثابت لهذا القطاع (25.57%) من باقي الأنشطة الاقتصادية بالأسعار الجارية لعام (2006)، بحسب المجموعة الإحصائية السنوية (2006 -2007) الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء في العراق، نرى انه من المهم إن نوجه العناية الكافية لدراسة اثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي، من خلال دراسة ستَسهم في رفد أدبيات الإدارة بجهد بحثي لترسيخ كل من مفهومي القـيادة التحويلية باعتباره مفهوم حديث نسبيا وانه مازال في مرحلة البحث والتحقق من مدى فاعليته (الخشالي والتميمي، 2008: 194) والتعلم التنظيمي الذي يفتقر إلى نظرية متكاملة (السالم، 2005: 48)

هذا وسيتم دراسة تأثير نمط القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، المحاكاة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على التعلم التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات، التقييم).

2.1 مشكلة الدراسة:

جاءت فكرة الاهتمام بدراسة موضوع القيادة من أهمية دور القيادة التنظيمية في التأثير على واقع المنظمات، من خلال تسليط الضوء عل نمط مهم من أنماطها ألا وهو نمط **القيادة التحويلية**، الذي يسعى إلى تغّير حال المنظمة إلى حالة أفضل، وكذلك على حالة سلوكية مهمة وحيوية في هذا التغيير ألا وهي **التعلم التنظيمي**، خاصـ ـة وان التعلم التنظيمي من المفترض انه يرفع من كفاءة أداء المنظمة ونجاحها، من خلال بحث العلاقة بينهما في منظمة حكومية مهمة، تشكل حلقة حيوية في حلقات الاقتصاد الوطني إضافة إلى ما يمثله وضع العراق وخصوصياته والتحديات التي تواجهه وتواجه المنظمة المبحوثة **(وزارة الكهرباء)** وفي مقدمة هذه التحديات النهوض، بمسؤولياتها المتمثلة في دعم البنى التحتية للاقتصاد الوطني وانعكاسات ذلك على المستوى الوطني،

وباختصار فان مشكلة الدراسة تتمثل في التعرف على مدى اثر ممارسة القيادات العليا لسلوكيات نمط القيادة التحويلية، من وجهة نظر الإدارات الوسطى فيها على توافر التعلم التنظيمي، لدى العاملين في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها.

3.1 أهمية الدراسة:

سيتم في أدناه استعراض أهمية هذه الدراسة وذلك من خلال نقاط تغطي جانبي الدراسة الأكاديمي والعملي:

1. أن هذه الدراسة تحاول ترسيخ مفهومي القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي من خلال استعراض الأدبيات التي تناولت المفهومين، وتسليط الضوء على ما تم بحثه من جوانب منهما وكذلك بحث إبعادهما في مجتمع الدراسة.
2. ستسهم هذه الدراسة في بحث تأثير القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في إحدى المنظمات الخدمية في القطاع العام، حيث إن الدراسات التي غطت الموضوع في هذا القطاع قليلة ومعظمها بحث ذلك التأثير في القطاع الخاص في المجتمعات العربية على الأقل.
3. إن هذه الدراسة ستقيس أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي من خلال تجنب أبعاد التعلم التنظيمي التي سبق إن اخذ بها الباحثون واستخدام مقياس حديث نسبيا له.
4. ستسهم هذه الدراسة في لفتْ أنظار القيادات العليا في مجتمع الدراسة إلى مزايا القيادة التحويلية وأهمية تبني هذا النمط والخروج على الأنماط التقليدية لتحقيق تفاعل اكبر بين القيادات والعاملين في المنظمات الحكومية.
5. ستسهم هذه الدراسة في لفت أنظار المعنيين في مجتمع الدراسة إلى أهمية عملية التعلم التنظيمي والى ضرورة الاهتمام بها لما لها من انعكاسات على تطور المنظمة.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. بحث مفهوم القيادة التحويلية ومحاولة لفت أنظار المنظمات العامة إلى أهمية هـذا النمط من أنماط القيادة، كونه من الوسائل التي قد تسهم في نجاح المنظمـة فـي مواكبة التطورات التي تجري في بيئة العمل الحكومي ووسيلة من وسائل تحقيـق أهدافها.
2. بحث مفهوم التعلم التنظيمي كونه عملية مستمرة ولا تتوقف بمجرد الحصول علـى المؤهل العلمي الجامعي أو غيره وإن تطور عملية التعلم التنظيمي تـصب فـي مصلحة المنظمات من حيث كفاية العاملين في التفاعـل مـع أهـداف المنظمـة ومتطلبات هذه الأهداف.
3. التعرف على مدى توافر نمط القيادة التحويلية في مجتمع الدراسة (وزارة الكهربـاء والمديريات العامة التابعة لها).
4. بحث وتحليل أثر توافر نمط القـيادة التحويلية على التعلم التنظيمـي فـي مجتمـع الدراسة.

5.1 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية :

السؤال الأول: ما مدى توافر نمط القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، المحاكاة الفكرية، الاعتبـارات الفرديـة) فـي وزارة الكهربـاء العراقيـة والمديريات التابعة لها؟

السؤال الثاني: ما مدى توافر عملية التعلم التنظيمي بأبعادها (الدوافع المحركـة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات، التقييم) في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق لتصورات المبحوثين نحو نمط القيادة التحويلية بأبعادها تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق لتصورات المبحوثين نحو التعلم التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية؟

6.1 فرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الالهامي، والمحاكاة الفكرية، والاهتمام بالآخرين واحترامهم) على التعلم التنظيمي من وجهة نظر العالمين في وزارة الكهرباء العراقية, ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي كبعد من أبعاد نمط القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحفز الالهامي كبعد من أبعاد نمط القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمحاكاة الفكرية كبعد من أبعاد نمط القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية كبعد من أبعاد نمط القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لتصورات المبحوثين نحو نمط القيادة التحويلية بأبعادها تعزى للخصائص الوظيفية والشخصية لعينة الدراسة (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، والموقع الوظيفي، وسنوات الخبرة).

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لتصورات المبحوثين نحو التعلم التنظيمي تعزى للخصائص الوظيفية والشخصية لعينة الدراسة (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، والموقع الوظيفي، وسنوات الخبرة).

7.1 أنموذج الدراسة

لغرض التعبير عن فكرة الدراسة بشكل مبسط، فقد تم صياغة أنموذج للدراسة يوضح عوامل الدراسة وأبعادهما، وكذلك الخصائص الشخصية الوظيفية، والشكل رقم (1) يمثل هذا الأنموذج:

شكل رقم (1)

أنموذج الدراسة

المتغير التابع

التعلم التنظيمي

الدوافع المحركة

تحديد الهدف

الاستطلاع و الاستفهام

التمكين و تفويض الصلاحيات

التقييم

المتغير المستقل

القيادة التحويلية

التأثير المثالي

الحفز الالهامي

المحاكاة الفكرية

الاعتبارات الفردية

العوامل الشخصية والوظيفية

(الجنس و العمر و المؤهل التعليمي و الموقع الوظيفي و سنوات الخبرة)

المصدر: إعداد الباحث.

8.1 ا لتعريفات الإجرائية:

القيادة التحويلية (Transformational Leadership)**:** هو ذلك النمط الذي يكـ ون فيـ ه القائد لديه القدرة على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المـ ستقبلية بوضـ وح للأتبـ اع وتحفيزهم من خلال أظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بـ ين الطـ رفين لتحقيق أهداف المنظمة، ويقاس من خلال الأبعاد الآتية:

التأثير المثالي (Idealized Influence)**:** ويقصد بها سحر الهالة التي يتمتع بها القائد وان القادة يسلكون طرقا تسمح لهم أن يعملوا كقدوة لأتباعهم, وهذا يضمن إن يكونوا محط للإعجاب وإن يكونوا موثوقين وأهلا للاحترام، هذا وان العاملين يتماثلون مع قادتهم ويريدون محاكاتهم، والقادة يوهَبوا (Endowed) من خلال أتباعهم قدرات استثنائية والاستمرار والحكم.

الحفز الإلهامي (Inspiration Motivation)**:** وهي سلوك القادة بالطرق التي تحفز وتُلهم من حولهم من خلال إعطائهم المعنى، والتحدي لعمل أتباعهم وإثارة روح الفريق وإظهار الحماس والتفاؤل.

المحاكاة الفكرية (Intellectual Stimulation)**:** إنها تعزيز اهتمام العاملين ووعيهم للمشاكل و زيادة قابليتهم للتفكير بالمشاكل بطرق جديدة.

الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration)**:** هو التخصيص بالمعاملة مع المرؤوسين بحيث يعامل كل فرد بشكل منفرد، ويمثل الاهتمام بالعاملين واحترامهم ويمثل تقدير القائد واحترامه للتابعين والاستماع لهم والاهتمام باحتياجاتهم ومعـ رفة أمانيهم والإطراء على الأعمال التي ينجزونها.

المتغير التابع وأبعاده:

التعلم التنظيمي (Organizational Learning)**:** هو جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة، وتحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منه في حل المشكلات التي تواجهها، ومزية هذا الجهد المتواصل انه مشتق أساسا من خبرات وتجارب أعضاء المنظمة، ويقاس من خلال الأبعاد الآتية:

الدوافع المحركة (Driving Forces): وهي مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن إن تعترض طريق الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.

تحديد الهدف (Finding Purpose)**:** تهدف للتعرف على مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعـلم المهارات وأشياء جديدة.

الاستطلاع والاستفهام (Questioning)**:** يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.

التمكين و تفويض الصلاحيات (Empowering)**:** ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تنمح الأفراد فرصا للتعلم وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل و كيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.

التقييم (Evaluating)**:** وتعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتيا.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

1.1.2 مقدمة عن القيادة

قبل التطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية وموقعه من أدبيات الإدارة سيتم توضيح مفهوم القيادة بشكل عام، فمجال القيادة جذب العديد من الباحثين ومازال، وذلك لأهمية القيادة في مختلف مجالات الحياة ولاسيما الإدارية منها، إلى الحد الذي يراه الباحثون في هذا المجال إنها ظاهرة برهن التاريخ على الحاجة المستمرة لها، وكما يقول هيكز (Higges) "في جميع المجتمعات والثقافات والمؤسسات (Stahl, 2008: 35)، فنحن متأثرين بشكل أو بآخر بالغموض الذي يلف القيادة، وما ينتج عن ذلك من ألهام كبير، فمصدر فهمنا لهذا العملية يأتي من سرد تأريخ القادة العسكريين والسياسيين والدينيين والاجتماعيين والأحداث المهمة التي ارتبطت أسمائهـم بها، وبالنتيجـة نحن لا نفهم بشكل معقـول كيف تحدث هـذه الأحداث وكم هو التأثير الفعلـي لأولئك القادة" (Yukl, 2006: 1).

ومرّ مفهوم القيادة كغيره من المفاهيم السلوكية بمراحل عدة، وظهرت عدة نظريات مفسرة له، حيث ومنذ عهد الإغريق نال هذا المفهوم اهتمام الفلاسفة كواحد من أكثر مواضيع البحث شعبية، حيث نالَ هذا المفهوم اهتمام الفيلسوف سقراط (Socrates) في القرن الرابع قبل الميلاد الذي طرح تساؤلات عن صفات القيادة، حيث رأى إن القيادة تعتمد على ألأوضاع والمواقف، وتعتمد أكثر على ما يملكه القائد من المعرفة المناسبة (Adair, 2005: 5-8).

كما أعطت الحضارة الإسلامية اهتماماً واضحاً بعملية القيادة حيث يرى الإسلام إن القيادة مطلباً جوهرياً لحياة الجماعات خشية تبدد الجهود والطاقات، فهي إذن ضرورة اجتماعية حيث روي عن رسول ا محمد (صلى ا عليه وسلم) قوله " إذا

خرج ثلاثة في سفر فيؤمراً عليهم أحدهم"، وحددت الحضارة الإسلامية مبادئ أساسية للقيادة من أهمها تولية القادر الكفء كما تقرر مبدأ المسؤولية" كل راعٍ مسئول عن رعيته" وكذلك مبدأ الشورى وجمع الكلمة (العجمي، 2008: 108 – 109).

إن بروز شخصيات مميزة على مر الزمن وارتباطها بأحداث جوهرية ومهمة أو حتى الأساطير بالنسبة للناس، دعا ذلك البعض إلى دراسة هذه الشخصيات والظروف التي ساهمت في بروزها إضافة إلى المزايا التي تحلت بها، حيث وكما يقول كارليل (Carlyle) في أربعينات القرن التاسع عشر "أعَتمدَ مفهوم القيادة على المواقف البطولية للقادة الأكثر قدرةً على بناء الرؤية نحو فكرة القيادة" (Stahl, 2008: 35)، في حين أن مكيافيللي (Machiavelli)، تقوم لديه القيادة على أساس السلطة والقوة وكيفية الحصول والمحافظة عليها، وقد لاقت نظرية مكيافيللي للقيادة طريقها إلى التطبيق من قِبل بعض الزعماء البارزين في ذلك الوقت (Adair, 2005:169 – 171).

ويقول باس (Bass) على الرغم من الحديث عن القيادة قد بدأ مع ظهور الحضارات ألا إن الحصول على تعريف جامع ما زال بعيد المـنال، وهذا ما أكده برنز (Burns) في كتابه عن القيادة الذي حدد فيه أكثر من (130) تعريف معاصر للقيادة مؤكداً غموضها (Petran, 2008: 42)، والسبب فـي ذلك بحسب برنز يعود إلى إن الباحثين يعملون على تخصصات مختلفة للإجابة على أسئلة فريـدة ومحددة نابعة من تخصصاتهم (Stewart, 2006: 5)، وهذا ما يؤكده ماك شين وفون كلينوو (McShane & Von Glinow) من إن مفهوم القيادة هو مفهوم متغير وهذا يجعل منه قضية معقدة تستفز الاهتمام والجدل (McShane & Von Glinow, 2005: 416)، ربما لأن مفهوم القيادة تأسس بناءاً على ملاحظة مجموعة من السمات والسلوكيات في أوضاع مختلفة من العالم الواقعي، وإن وجود القيادة يتحدد بوجودها، فمن غير المفاجئ أن يرى أحد الباحثين المهتمين بالقيادة وهو ستودقل (Stogdill) إن هناك تعاريف متعددة للقيادة كتعدد الأشخاص الذين حولوا تعريفها (Vasu, et al, 1998: 90).

ما هي القيادة؟

نظراً لان التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة بشكل عام يصعب حصرها، فستحاول الدراسة هنا إيراد أهم التعاريف التي تناولها الباحثون المهتمون بهذا الموضوع، مع بيان ما يميز كل تعريف عن التعاريف الأخرى، هذا وإن بيرز و نيوستروم (Pierce & Newstrom) يريان إن الحضارات القديمة المصرية واليونانية والصينية التي التقت رؤاها للقيادة بأنها: مجموعة الصفات التي يمتلكها القائد ومن تلك الصفات العدالة والقدرة على الحكم والحكمة والتشاور والتبصر والدهاء والجرأة والنشاط (Pierce & Newstrom, 2008: 3)، ويري القسيس البارز الدكتور هنسلي هينسون (Dr. Hensley Henson, Lord Bishop of Durham) في محاضرات حول القيادة في جامعة سانت اندروز، إن القيادة ظاهرة مرتبطة بالطبيعة الإنسانية وتظهر في ظروف مختلفة فتتجلى بمجموعة من الصفات التي تولد مع الإنسان فالقائد يظهر بشكل طبيعي (Adair, 2005: 4).

فيما يرى مورفي (Murphy,1941) إن القيادة ليست ظاهرة نفسية وإنما ظاهرة اجتماعية، وهي عبارة عن وظيفة للتفاعل بين الفرد والموقف حيث إن الموقف يتألف من الأتباع والسياق الذي يواجههم (Pierce & Newstrom, 2008: 4)، أما دال (Dahl,1957) فيرى إن القيادة ما هي إلا القدرة الكامنة للتأثير في سلوكيات الآخرين وتوجيهها الاتجاه المرغوب (أبو تايه، 2003: 373)، في حين يرى ليكرت (Likert,1961) إن القيادة الإدارية هي عنصر أساسي من عناصر التنظيم، وهي تؤثر على السلوك التنظيمي بطريقة مباشرة، فليكرت هنا يركز على التأثير الذي تملكه القيادة في السلوك العاملين (محمد،2007: 62)، والقيـادة بشكل عـام موجودة طالما كان هنـاك تفاعلا بين الناس، وحاضرة في كل الثقافات مهما اختلفت مكوناتهـا الاقتصادية والاجتماعية (Trottier et al, 2008: 320)، أما على مستوى التنظيم فتمثل العنصر الإنساني الذي يقود التنظيم وتكون مسئولة عن وضع البرامج وتنفيذها، وتعتبر القيادة إحدى ركائز التوجيه يمارسها المدير ليتمكن من إدارة وتوجيـه عمل معاونيـه

ومرؤوسيـه بالطرق والأساليـب التي يحصل بواسطتها علـى إخلاصهم وتعاونهـم والتزامهـم (محمد، 2007: 78). بناءاً على ما تقدم فإن القيادة هي حالة اجتماعية تتمثل في التفاعل بين القائد بما يحمله من صفات مع من حوله من الناس، تبرز هذه الحالة في مواقف وظروف معينة، وهي ضرورة لكافة أنواع التنظيمات وشائعة في مختلف المجتمعات والثقافات.

2.1.2 مداخل دراسة القيادة:

أخذت اهتمامات الباحثين المهتمين بموضوع القيادة مع مطلع القرن العشرين تأخذ طريقها للتأصيل العلمي، حيث قام هؤلاء الباحثون بتأصيل هذا المجال من السلوك التنظيمي علمياً من خلال مجموعة من النظريات، التي سيتم استعراضها وكما يلي:

1. مدخل السمات (Trait Approach):

هي واحدة من أقدم المحاولات وأكثرها منهجيـة التي تناولت دراسة القيادة، وتؤكد هذه النظرية على خصائص القادة مثل الشخصية والدوافع والقيم والمهارات (Yukl, 2006: 13)، وسمات القائد هي خصائص شخصية أو جسمانية التي من شأنها أن تميز القادة عن التابعين، وهذه السمات ساد الاعتقاد بولادتها مع القائد أي إن القادة يولدون ولا يصنعون (Kreitner & Kinicki, 2004: 597)، وتمت دراسة هذه السمات لتحديد ما لذي يجعل الناس العاديين قادة عظماء، ولهذا سميت هـذه النظريـة بنظرية الرجل العظيـم لأنها ركزت علـى تحديد النوعيـة الفطريـة والخصائص التي يمتلكها القادة العظـام من مختلف الفعاليات العسكريـة والاجتماعيـة والسياسية (Northouse, 2007: 15).

وأجرى ستودقل وهو من أكثر المهتمين بهذه النظرية مراجعة شاملة غطت العقود الأربعة الأولى من القرن العشرين، وكان من أهم ملاحظاته إن مجموعة كبيرة من هذه السمات كانت كوصف للقادة (Pierce & Newstrom, 2008: 65)، فبعضها كان يمثل طبيعة الشخص والبعض الآخر يتعلق بالوضع (Reynolds, 2009: 21).

وأجريت الكثير من البحوث حول سمات القيادة في فترة الثلاثينات والأربعينات، ألان هذه الجهود نالها الفشل في أيجاد أي السمات التي تضمن نجاح القيادة، ويعود السبب في ذلك إلى إن معظم هذه البحوث تناولت الارتباط الهام بين الخصائص الفردية للقائد ومعيار نجاح القيادة، بدون إعطاء الاهتمام الكافي لدراسة العوامل المتداخلة الأخرى، لكن الباحثين حققوا تقدما في معرفة مدى ارتباط خصائص القائد بسلوك وفعالية القيادة (Yukl, 2006: 13; Judge et al, 2002: 765).

إلا إن هذه النظرية باءت بالفشل لتعدد السمات واختلافها، وعدم اتفاق الباحثين على سمات مشتركة بين القادة في المواقف كلها، وذكر باس (Bass) إن هذه النظرية تجاهلت أثر التواصل بين القائد وأفراد مجموعته، وتم التوصل بناء عليه إن هذه النظرية تفتقر إلى معايير واحدة، إضافة إلى تناقض نتائج أبحاث الباحثين فيها (جودة وأليافي، 2006: ص 89).

2. المدخل السلوكي (Behavioral Approach):

ويعرف كذلك بمدخل النمط القيادي (Style Approach)، ويركز هذا المنهج حصرا على ماذا يفعل القادة وكيف يتصرفون، في تحول من دراسة القيادة إلى دراسة نمط القائد أو سلوكياته، (Northouse, 2007: 69)، وسنتناول أهم الدراسات ضمن هذا المدخل فيما يأتي:

أ. دراسات جامعة أوهايو (Ohio State Studies):

قام مجموعة من الباحثين تحت إشراف رالف ستوقدل في جامعة ولاية أوهايو الحكومية في نهاية الأربعينات بدراسة لتحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد، حيث استطاعوا من خلال البحث إلى اختصار عدد كبير من الأبعاد في مجموعتين رئيستين ضمت باختصار شديد معظم السلوك القيادي الموصوف من قبل العاملين، وهما: الاهتمام بالمرؤوسين (Considerations) وهي خلق جو من الاحترام والثقة بين القائد والأتباع، وهيكل المهام (Initiating Structure) وهو تنظيم وتعريف ماذا على أعضاء الجماعة أن يفعلوا (Kreitener & Kinicki, 2004: 600– 601; Robbins & Judge,

2007: 423)، ونمط القائد يتحدد وفق درجة اهتمامه بكل من الاعتبارات أو العلاقات مابين القائد والعاملين واهتمامه بالمهمة أو بالهيكل (Northouse, 2007: 71).

ب. نموذج الشبكة الإدارية (Managerial Grid Model):

قدم كـل من العالميـن بليـك وموتون (Blake & Mouton) فـي الأعوام (1964, 1968, 1969)، فكرة الشبكة الإدارية، حيث تتلخص هذه الفكرة بان المدراء يظهرون بشكل آني درجات مرتفعة من كل من سلوكيات الاعتبارات والتنظيم الاستهلالي، التي على الأرجح تكون أكثر فاعلية من ناحية رضا التابعين وأداءهم (Pierce & Newstrom, 2008: 167)، ويرى بليك وموتون إن هناك نمط واحد جيد للقيادة، وقد قاما بإعادة تسمية أنموذجهما بشبكة القيادة (Leadership Grid) في عام (1991)، وهذه الشبكة عبارة عن مصفوفة تم تشكيلها من خلال تقاطع بعدين للسلوك القيادي، المحور الأفقي هو الخاص بالاهتمام بالإنتاج، أما المحور العمودي فيمثل الاهتمام بالعاملين (Kreitener & Kinicki, 2004: 601 – 602)، والاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين يتضمنان مواقف وأنماط للتفكير وكذلك سلوكيات محددة، ومن خلال تدريج كل محور من (1-9) استطاعا فرز خمسة أنماط رئيسية للقيـادة معتبرين إن النمط (9،9) نمط أدارة الفريق هو الأفضل بغض النظر عن الوضع القائم (Northouse, 2007: 73).

ج. دراسات ميشيغان (Michigan Studies):

هدفت الدراسات التي أجريت في جامعة ميشيغان والتي أجريت في الأربعينات وما بعدها، إلى تحديد الخصائص السلوكية للقادة والتي تظهر بأن لها علاقة بمقاييس فاعلية الأداء، وقد حددت هذه الدراسة بعدين رئيسين هما: الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج (Robbins & Judge, 2007: 424)، فالقادة المهتمين بالعاملين هم الذين يسلكون سلوكا يقربهم من التابعين ويهتمون بهم ويعطون اهتماما باحتياجاتهم الفردية ويقيمون خصوصياتهم، أما القادة المهتمين بالإنتاج فهم يعتبرون العاملين كوسائل للوصول إلى إنجاز العمل، وحين يبدو إن نمطي السلوك مستقلين عن بعضهما، فإن القادة تمكّنوا من

التوجه بكلى الاتجاهين في الوقت نفسه (Northouse, 2007: 71 – 72)، وقد تم تحديد أربعة أنماط للقيادة بناءا على درجة اهتمام القائد بكلا المحورين وهي بحسب ليكرت (الأوتوقراطي، الرسمي، المشارك، الديمقراطي) (Buchanan & Huczynski, 2004: 731, 732).

3. النظريات الموقفية (Contingency Theories):

هذه النظريات تعتمد على فكرة إن النمط القيادي الأكثر ملائمة، هو الذي يعتمد على الموقف، وهي تفترض إن فاعلية القادة يجب أن تكون ذات بصيرة (Insightful) ومرنة، فهم يجب أن يكونوا قادرين على تكييف سلوكياتهم مع الموقف الحالي، وهذا يتطلب منهم مجهودا كبيرا لتشخيص الظروف وموائمة سلوكياتهم بناءا على ذلك (McShane & Von Glinow, 2005: 422).

أ. **أنموذج فيدلر ونظرية القيادة الموقفية (Fiedler Model and Situational Leadership Theory):**

إن نظريـة فيدلر (Fiedler, 1967, 1974, 1984) توفر إطاراً لموائمـة فاعلـة بين القائد والموقف، وقـام فيدلر بتطوير مقياس "تفضيل زميل العمـل الأقرب" (Least Preferred Coworker Scale – LPC)، فالقادة الذين يحصلون على نتيجة مرتفعة في هذا المقياس يوصفون بأن لديهم دوافع علاقات، أما القادة الذين يحصلون على نتائج منخفضة يحددون بأن لديهم دوافع مهام (Northouse, 2007: 113-114)، وتقوم نظرية فيدلر على فرضية مفادها إن هناك نمط قيادي مهيمن وهو يقاوم التغيير، وكذلك فأن على القادة وحسب افتراض فيدلر أن يتعلموا التأثير في وضعية القيادة من أجل الموائمة بين نمطهم القيادي ومقدار التحكم في الوضع داخل المنظمة (Kreitner & Kinicki, 2004: 606)، ويرى فيدلر أن هذا النمط لا يمكن أن يصلح لكل زمان ومكان وبالتالي يتَعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف، إن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي يتوقف على توفر ثلاثة عوامل رئيسية هي: العلاقة بين القائد والتابعين

(Leader-member relations)، هيكلية المهام (Task Structure)، قوة مكانة القائد (Position Power) (Robbins & Judge, 2007: 42 ; العميان، 2005: 273).

ب. نظرية المسار – الهدف (Path – Goal Theory):

وضعت هذه النظرية من قبل هاوس (Robert House) و أيفانز (M. G. Evans) في السبعينات، وتدور هذه النظرية عن كيفية تحفيز القادة للتابعين لإنجاز الأهداف المعينة، الهدف الرئيسي لهذه النظرية هو تحسين أداء العاملين ورضاهم من خلال التركيز على تحفيز العاملين (Northouse, 2007: 127)، حيث يقوم القادة الفاعلون بتعزيز الجهد للأداء المتوقع من خلال تزويد العاملين بالمعلومات والدعم والمصادر الأخرى الضرورية لمساعدة العاملين في أكمال مهامهم (McShane & Von Glinow, 2005: 422)، لقد أقترح هاوس نموذجا يصف كيف تؤثر القيادة بفاعلية من خلال التفاعل بين أربعة أنماط هي: الموجه والداعم والمشارك والموجه نحو الانجاز، وعوامل ظرفية متنوعة، وتشمل خصائص العاملين مثل (موقع السيطرة، القدرة على انجاز المهمة، الحاجة للانجاز، الخبرة، الوضوح) والعوامل البيئية (هيكل المهام، جماعة العمل) (Kreitner & Kinicki, 2004: 608)، لذا فالنظرية تفترض إن سلوك القائد سوف يكون غير فاعل عندما يتقاطع مع طبيعة التنظيم البيئي أو يتضارب مع خصائص العاملين، (Robbins & Judge, 2007:431 – 432).

ج. نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard Theory):

هذه النظرية طّورت من قبل هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) في نهاية الستينات، ويركز هذا المدخل على القيادة في المواقف المختلفة، حيث تفترض هذه النظرية إن المواقف المختلفة تتطلب أنواعا مختلفة من القيادة، ومن هذه المنطلق حتى يكون القائد فاعلا يجب أن يكيف نمطه القيادي مع متطلبات المواقف المختلفة (Northouse, 2007: 91)، ويرى هيرسي وبلانشارد إن نجاح القيادة يتم من خلال اختيار القائد للنمط الملائم والذي يتوقف بدوره على مستوى استعداد (Readiness) العاملين، والتركيز على العاملين في عملية فاعلية القيادة، يعكس حقيقة إن العاملين هم

من يقبل أو يرفض القائد، وبناءا عل ما يفعل القادة، فأن الفاعلية تعتمد على مواقف العاملين، أما الاستعداد فيشير إلى المدى الذي يملك العاملين فيه القابلية والوعي لانجاز المهام المحددة (Robbins & Judge, 2007: 429-430).

ويتفاوت استعداد العاملين من منخفض إلى مرتفع مع أحد أربعة أنماط للقيادة وهذه الأنماط الأربعة تمثل مزيجا من سلوكيات القائد (التوجه نحو المهام والتوجه نحو العلاقات)، ويتضمن نموذج هيرسي وبلانشارد أربعة أنماط قيادية هي: التوجيه والبيع والمشاركة والتفويض (Kreitner & Kinicki, 2004: 611).

4. نظريات حديثة في القيادة

أ. نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والتابعين (Leader-Member Exchange Theory):

تدور هذه النظرية حول تطوير علاقات ديناميكية بين المدراء وبين العاملين الذين هم على تماس مباشر معهم (Kreitner & Kinicki, 2004: 617)، وطورت هذه النظرية من قبل المختص بحقل علـم النفس الصناعي كرين ومساعديـه (George Graen) (Daft & Noe, 2001: 400)، ويرى روبنز وزميله إن القادة وبسبب ضغوط العمل يؤسسون علاقات خاصة مع مجموعة صغيرة من أتباعهم، فيكون هؤلاء محل ثقة القائد ويحصلون على قدر لا بأس به من اهتمامه وكذا الحصول أفضليات خاصة، حيث تسمى هذه المجموعة من العاملين ب (In–Group)، أما مجموعة العاملين الآخرين الذين يلقون اهتماما أقل فتسمى ب (Out-Group) (Robbins & Judge, 2007: 432-433)، إن النقطة الرئيسية هي ليس القائد هو من يقوم بالاختيار، بل هي خصائص العاملين هي التي توجه اختيار القائد في قرار التمييز بين العاملين، فمن خلال هذه الخصائص يلـجأ القائد إلى الاعتماد على بعض العاملين لانجاز أهداف المنظمة بفاعلية وعلى هذا الأسـاس وبالمقابل فأنه يقوم بتلبية متطلـباتهم (Robbins & Judge, 2007: 433).

ب. **القيادة الكاريزماتية (Charismatic Leadership):**

استعملت كلمة كاريزما (Charisma) لوصف هبة خاصة لدى القادة تؤكد امتلاكهم لقابلية غير معتادة، ويرى ماكس ويبر (Max Weber) إن الكاريزما سمة شخصية تعطي قدرات جبارة أو استثنائية يتمتع بها قلة من الناس أصلها سماوي والنتيجة شخص ما يعامل كقائد (Northouse, 2007: 178)، ومن ذلك قدرتهم على إقناع العاملين معهم مع إتاحة الفرصة لهولاء العاملين بالتفاوض حول ادوار القادة وطروحاتهم (Reynolds, 2009: 23)، كما يتميز القادة الذين يمارسون هذا النمط بأنهم جذابين (Appealing) ومثيرين للانتباه وذوو طبيعة ديناميكية، ومن خلال هذه الجاذبية يكون القادة الكاريزماتيين منخرطين في عملية تحفيز عاطفي يتضمن إظهار الشجاعة والإقناع والإيمان بالرؤية وتنتقل هذه العواطف إلى الإتباع من خلال عملية عدوى عاطفية (Emotion Contagion) (Robbins & Judge, 2007: 447)، إن فاعلية تأثير القيادة الكاريزماتية لا تتوقف فقط على تأثير القائد، فقد أشارت بحوث كثيرة إلى إن فاعلية القيادة تعتمد على الموقف، فكاريزما القائد تكون فاعلة أكثر عندما تأخذ مهام الإتباع بعداً إيديولوجيا أو عندما توصف بيئة العمل بالتوتر وعدم التأكد (Robbins & Judge, 2007: 447, 448, 451)، إن نظرية القيادة الكاريزماتية تزود الباحثين بمنظور جديد عن سمات القائد، فالكاريزما تتعلق بالطبيعة، فهي توجه التفاعل بين القائد (سمات وسلوكيات) وبين التابعين (احتياجات ومعتقدات وقيم وتصورات)، فالقيادة ظاهرة علائقية (Relational) تتكون من ثلاث مكونات رئيسية هي (القائد، والإتباع، والموقف والتبادل الحركي الذي يحصل بين مكوناتها) (Pierce & Newstrom, 2008: 337, 338) هذا ويعرف كل من كريتنر وكينكي (Kreitner & Kinicki) القيادة الكاريزماتية بأنها: سلوك رمزي للقائد يبعث برسائل ذات رؤية إلهامية واتصالات شفهية تحتكم إلى إيديولوجيا معينة واستثارة فكرية للإتباع، ومن ذلك أظهار الثقة بالنفس وبالآخرين وهو بالمقابل يتوقع من الإتباع التضحية ونكران الذات وتلبية نداء الواجب (Kreitner & Kinicki, 2004: 613).

3.1.2 القيادة التحويلية:

سيتم التطرق في أدناه إلى مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها وكذلك أبعادها:

مفهوم القيادة التحويلية:

تمر جميع المنظمات وخاصة تلك التي أمضت فترات طويلة في ميدان العمل، بفترات من السكون وعدم التجديد والتمسك بالأوضاع الحالية والطرق السائدة في العمل، مما يخلف أثارا سلبية منها تعاظم الروتين والبيروقراطية، الذي بدوره يجعل المنظمات بطيئة الحركة ومنخفضة الكفـ ـاءة في التعامل، والتكيف مع متطلبات البيئة وهنا تبرز أهمية وجود قيادات تحمل رؤى معينة، ولديها القابلية على تغيير الأوضاع السائدة وتحويل حالة المنظمة إلى حالة كثر تجاوبا وتكيفا مع متطلبات البيئة، من خلال التأثير ايجابيا على طريقة تفكير ومن ثم طريقة عمل التابعيين في المنظمات، وهذا ما أكده باس (Bass, 1998) ومن خلال مراجعته للعديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، إن للقيادة التحويلية علاقة ايجابية قوية في حالة وجود مقاييس موضوعية للإنتاجية التنظيمية برضا وظيفي والتزام تنظيمي أكبر ومستوى أقل من الضغط (Metcalfe & Metcalfe, 2001: 2)، وقبل التطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية لابد من الإشارة إلى إن مفهوم القيادة التحويلية يتضمن مزيجاً من مداخل السمات والمدخل السلوكي والمدخل الموقفي ووصفا توضيحيا للعلاقة بين القائد والعاملين كما يرى (Bass, 1985) (Gittens, 2009: 23).

سيتم هنا استعراض مجموعة من التعريفات التي وضحت مفهوم القيادة التحويلية بدأ بأول الباحثين الذين بحثوا فيه، فقد برز مفهوم هذه القيادة للمـ ـرة الأولى في أدبيات الإدارة عام (1973) وكما يورد أيبتروباكي (Epitropaki, 2002) في دراسة اجتماعية قام بها دوانتون (Downtown) (مرعي، 2008: 35)، وجاء نمط القيادة التحويلية ليعبر عن هذه الحاجة وقد كان برنز (Burns) أول من عرفها في كتابه (القيادة) عام (1978) بأنها عملية يسعى من خلالها القائد إلى تحفيز العاملين للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (العتيبي، 2006: 6)، وقد عرفها يوكل (Yukl, 1984) موضحا دور

القيادة في جعل التابعين أكثر معرفة بقيمة مخرجات العمل ومن خلال تركيزها واهتمامها بتوفير وتلبية احتياجاتهم محاولة إقناعهم بتقديم مصلحة المنظمة على المصالح الذاتية لتصل على الحصيلة النهائية المتمثلة باحترام التابعين للقيادة واندفاعهم لإنجاز أكثر مما هو متوقع منهم (سكارنة, 2009: 419)، في حين إن باس (Bass,1985) وهو من الأكثر المهتمين بهذا النمط القيادي، يعرفها في ضوء ثلاثة أنواع من السلوكيات، وهي التأثير المثالي والمحاكاة الفكرية والاعتبارات الفردية، حيث عرفها بأنها القيادة التي تحول الرؤية إلى واقع يحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعـة (Bass, & Bono & Anderson, 2005: 1306 Riggo,2006 27)، ويعرفها كل من ماك شين وفون كلينوو (McShane & Von Glinow) مركزاً على طريقة التواصل بين القائد والتابعين، بأنها المنظور القيادي الذي من خـلاله تقوم القيادة بتوضـيح الطريقة التي يعمل القائد من خلالها بتغيير فرق العمل والمنظمات، بوضع الأرضية المناسبة للاتصال ووضع نموذج للرؤية ومن ثم تحفيز التابعين لانجازها (McShane & Von Glinow ,2005: 428).

وعرفها روبن وآخرون (Rubin et al, 2005: 845) بأنها سلوك يعرض صيغة النشاط الأكثر فاعلية من القيادة، وهي الصيغة التي يكون القائد فيها الأقرب ارتباطا مع العاملين والأكثر تحفيزا لهم لتأدية واجباتهم على الوجه الأكمل. في حين ركز الباحثون الذي تناولوا القيادة التحويلية على الجانب الأخلاقي من القيادة، حيث أكدوا على إن القائد هنا يمارس عمله من خلال منظومة أخلاقية، تظم مجموعة من القيم الراسخة كالعدالة والاستقامة والأمانة واحترام قيم العمل والالتزام بها (ألعبادي, 2007: 126)، وعرف نورثهاوس (Northouse) القيادة التحويلية بأنها عملية تغير وتحول الناس، وهي تُعنى بالعواطف والقيم والأخلاقيات والمعايير والأهداف بعيدة المدى وتقييم دوافع العاملين، وتلبية احتياجاتهم، معاملتهم كبشر كاملي المشاعر (Northouse, 2007: 175).

أما الدراسة فتعرف القيادة التحويلية بأنها، هي ممارسة القيادة مجموعة من السلوكيات بحيث تستخدم الصفات الشخصية للقائد في التأثير على العاملين وتحفيزهم

نحو تحقيق أهداف المنظمة، من خلال استثارة قدراتهم العقلية والفكرية ومن خلال الاهتمام بتنوع واختلاف شخصياتهم وظروفهم كذلك الاهتمام بتطور أداءهم وتنمية قدراتهم.

جدول رقم (1)

مفهوم القيادة التحويلية للمدة (1978 - 2007) من وجهة نظر عينة من الباحثين

ت	الباحث	السنة	التعريف
.1	Burns	1978	بأنها عملية التغيرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضـات أفـراد المنظمة وبناء الالتزام لأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمـة أي إنهـا تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير فـي المنظمة
.2	Yukle	1984	دور القيادة في جعل التابعين أكثر معرفة بقيمة مخرجات العمـل ومـن خلال تركيزها واهتمامها بتوفير و تلبية احتياجاتهم محاولة إقناعهم بتقديم مصلحة المنظمة على المصالح الذاتية لتصل علـى الحـصيلة النهائيـة المتمثلة باحترام التابعين للقيادة واندفاعهم لإنجاز أكثر مما هو متوقع منهم
.3	Bass	1985	القيادة التي تحول الرؤية إلى واقع يحفز التـابعين لتحويـل اهتمامـاتهم الشخصية لمصلحة الجماعة
.4	McShane & Von Glinow	2005	المنظور القيادي الذي من خـلاله تقوم القيادة بتوضـيح الطريقـة التـي يعمل القائد من خلالها بتغيير فرق العمل والمنظمات بوضـع الأرضـية المناسبة للاتصال ووضع نموذج للرؤية و من ثم تحفيز التابعين لانجازها
.5	Rubin	2005	سلوك يعرض صيغة النشاط الأكثر فاعلية من القيادة، وهي الصيغة التي يكون القائد فيها الأقرب ارتباطا مع العاملين والأكثر تحفيزا لهـم لتأديـة واجباتهم على الوجه الأكمل
.6	ألعبادي	2007	القائد هنا يمارس عمله من خلال منظومة أخلاقية تظم مجموعة من القيم الراسخة كالعدالة والاسـتقامة والأمانة واحترام قيم العمل والالتزام بها
.7	Northouse	2007	عملية تغير وتحول الناس وهي تعنى بـالعواطف والقـيم والأخلاقيـات والمعايير والأهداف بعيدة المدى وتقييم دوافع العاملين، وتلبية احتياجاتهم، معاملتهم كبشر كاملي المشاعر

الجدول من إعداد الباحث من خلال المصادر الآتية: (العتيبي،2006:6 ; سكارنة، 2009: 419 ; ألعبادي، 2007: 126 ; Riggo,2006,: 27; Bono & Anderson, 2005: 1306; McShane & Von Glinow, 2005: 428; Rubin, et al, 2005: 845; Northouse, 2007: 175)

أهمية القيادة التحويلية:

إن تبني القيادة التحويلية يساعد المنظمات على رصد التغيرات في بيئتها ومن ثم الإسهام في تطوير أساليب عمل مرنة وفعالة تنسجم مع مستوى التغير الحالي والمستقبلي (مرعي، 2008: 169)، ومستوى التداخل والتكامل المطلوب لبيئة العمل المتجددة يتطلب نمط قيادي يذهب ابعد من نمط القيادة التبادلية الأساسي نمط أكثر استثارة فكرية وإلهاما وجاذبية (Avolio &, Bass 1999: 460)، وقد أجمع العديد من الباحثين (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004; Bass & Avolio, 1993; Chen, 2005; Jung & Avolio, 1999) على إن القيادة التحويلية ظهرت لتكون صيغة فعالة من القيادة (Gerome, 2008: 36)، ويؤكد (الطحاينة وآخرون، 2009) إن للقيادة التحويلية وسلوكياتها علاقة ايجابية قوية مع رضا التابعين (الطحاينة وآخرون، 2009: 620)، ويرى فياتور (Viator, 2001) إن القيادة التحويلية في القطاع العام تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وهي مرتبطة بشكل مباشر وايجابي مع وضوح دور العاملين والرضا الوظيفي والدافعية نحو العمل (Viator, 2001: 114; Avolio & Bass, 1999: 460)، وتبرز أهمية القيادة التحويلية عند الحديث عن أوقات الأزمات، فمن خلال اهتمامها بالاعتبارات الفردية والمشاركة الشخصية للإدارة العليا في المنظمة في التحولات التنظيمية في مختلف ظروف المنظمة، فأنها توفر مصدراً محدد الهوية للعاملين للالتفاف حوله في الأوقات العصيبة التي تحدث من جراء التحولات الدراماتيكية (Walker, 2005: 19)، وأكد ذلك كتاب آخرين منهم (Farrell, 2000; Slater & Narver, 1995) إنه وفي ظل بيئات عمل معقدة بشكل خاص فأنه يتطلب قادة قادرين على الاتصال بالآخرين بكفاءة، وكذلك القدرة على مشاركة المعلومات على قاعدة ثابتة والقدرة على إيضاح الرؤية القوية للمنظمة إلى العاملين، والقادة الذين يظِهرون هذا النوع من السلوكيات هم غالباً ما يعرفون بالقادة التحويليين (Salk & Schneider, 2009: 72).

وتتعاظم أهمية القيادة التحويلية من خلال تأثيرها على الكفاءة الجمعية، حيث أن واحدة من أهم خصائصها، هي قدرتها على زيادة الدافعية الجمعية للأفراد، وذلك من خلال قدرتها على التأثير في تابعيها بربط المفهوم الشخصي لهم برسالة المجموع، حيث أثبتت التجارب إن القادة الذين يبرزون هويات ألعاملين ضمن المجموعة فأنه يزيد من استعدادهم للمساهمة في أهداف المجموعة، باعتبار العاملين المورد الرئيسي وهو مادة المنظمات وثروتها الأساسية والتي من المطلوب أن تكون القيادة قريبة منها، ويحتاج أن تتيح لها الفرصة لتعبر عن ذاتها في جو من الثقة، وكذا المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بالعمل (درة والصباغ، 2008: 9), وهنا يؤكد برنز (Burns, 1978) إن القادة لا يمكن أن يرضوا بالاكتفاء بإدارة المعاملات مع العاملين ولكن بدلاً من ذلك، يجب على القادة أن يربطوا العاملين بالعملية التحويلية التي ترفع من تطلعات العاملين (Ingraham, et al: 1994: 207)، وهم بذلك يشرفون على تحولات النظام العام في عمليات حل المشاكل واتخاذ القرارات، وهذا يتضمن رؤية ممارسات جديدة تعم المنظمة بدلا من اقتصارها على عدد قليل من المدراء (Cook & Hunsaker, 2001: 510).

ويستطيع القادة التحويليين تحسين الفاعـ ـلية الجمعية من خـ ـلال التزويد بالتفسيرات الايدولوجية والعاطفية التي تربط الهوية الفردية للتابعين بالهوية الجمعية لمنظمتهم وبالتالي تتميز هذه القيادة بقدرتها على التغير والإبداع والريادة (Pierce & Newstrom, 2008: 405)، وقدرتها على تنظيم حاجات العاملين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القائمة، وكذلك تشجيعهم المتواصل على الحوار والنقاش، وبالتالي لها القدرة على إحداث تغييرات مهمة وجذرية في رسالة المنظمة وثقافتها وإستراتيجيتها وهيكلها (منصور والخفاجي، 2010: 93)، لذا فقد أخذت الدراسات الإدارية الحديثة تركز كثيرا على حث الإدارة العليا بالمنظمة على تبني منهج القيادة التحويلية، باعتبارها تجسيدا للقيادة الإستراتيجية واجتثاث ما يسمى بفلسفة القيادة التقليدية المعتمدة على القوة العمودية في أطرها الرسمية التي تعززها أساليب الترغيب

والترهيب (السالم، 2009: 207)، ويتمخض عن وجود القيادة التحويلية في المنظمة استثارة ورفع متبادلين الذي من شأنه تحويل العاملين إلى قادة، وتحويل القادة إلى مرجعيات أخلاقية (Moral Agents) (Spinelli, 2006: 11).

القيادة الكاريزماتية مقابل القيادة التحويلية

ربما كان الحديث عن احد جوانب القيادة التحويلية قد بدا مبكراً حيث تحدث ماكس ويبر عن القيادة الكاريزماتية (Charismatic Leadership) في كتابه " The theory of social and economic organization" عام (1947) (Pierce & Newstrom, 2008: 389)، وهنا يدور جدال بين الباحثين فيما إذا كان نمطي القيادة يمثلان الشيء نفسه, حيث يرى روبرت هاوس (Robert House) الباحث الأكثر مسؤولية عن تقديم القيادة الكاريزماتية يعتبرهما مترادفين .... مدعيا إن الفارق بينهما بسيط وغير مهم (Robbins & Judge ,2007 : 455)، وإن الفارق بين النمطين المذكورين سوف لا يظهر دائماً بسهولة، وإن كلا القيادتين التحويلية والكاريزماتية عموماً تتم مناقشتهم في ضوء تأثير القائد على تابعيه وفي ضوء العلاقة الموجودة بينه وبين التابعين، (Pierce & Newstrom, 2008: 389 - 390)، لذا فأن السياق السابق يدعونا لبيان ما يميز النمطين عن بعضهما من خلال المقارنة المبينة في الجدول رقم (2) أدناه:

جدول رقم (2)

مقارنة بين القيادة الكاريزماتية والقيادة التحويلية

القيادة الكاريزماتية	القيادة التحويلية
القائد هنا يوصف كشخص يمتلك قوة شخصية من خلالها يستطيع التأثير بعمق في الآخرين.	القائد هنا يوصف من خلال ممارسته مجموعة من السلوكيات لقيادة التغيير.
يعتمد القادة هنا على الكاريزما في إحداث الأثر المطلوب.	ليس كل القادة التحويليين يحققون أثارهم التحويلية من خلال اثر الكاريزما بل من خلال شخصياتهم وعلاقة الإلهام مع أتباعهم.
ربما يريد القائد الكاريزماتي البحت من التابعين أن يتبنوا وجهة النظر الكاريزماتية ولا يذهبون ابعد من ذلك.	يحاول القائد التحويلي غرس القدرة على السؤال في التابعين وليس فقط تأسيس وجهات النظر.
علاقة القائد بالأتباع علاقة عاطفية في طبيعتها فهو قادر على خلق ولاء وحماسة لديهم.	علاقة القائد بالأتباع علاقة تعاون من خلال رعاية القائد لحاجات الأتباع وإيفاء الأتباع برؤية المنظمة.
القادة الكاريزماتيين ينتجون أتباعا معتمدين.	القادة التحويليين يمكنون الأتباع بقلل الاعتماد على القائد.
القيادة الكاريزماتية تبني الولاء بسهولة لكن ليس بالضرورة أحداث تغيير في المنظمة.	القيادة التحويلية تبني الانتماء وتحدث التغيير في المنظمة غالبا.
غالبا ما يحمل القائد الكاريزماتي أيديولوجيا معينة.	ليس بالضرورة أن ترتبط القيادة التحويلية بأيديولوجيا معينة.
من الممكن إن يدرب الأشخاص على السلوكيات الكاريزماتية.	كذا.
قد تشكل الكاريزما فخا للقائد مع وجود الغرور الشخصي.	إن وجود السلوكيات الأخرى لدى القيادة التحويلية كالاهتمام بالأفراد ومراعاة قابليتهم وحاجاتهم تحد من سلبيات الكاريزما.
القادة الكاريزماتيين يؤسسون منظمات جديدة	القادة التحويليين يغيرون المنظمات القائمة

الجدول أعلاه من إعداد الباحث من خلال الاستعانة بالمصادر التالية: (McShane & Von Glinow, 2005:p 429; Northouse, 2007:p 178,179; 190,191. Robbins & Judge, 2007:p 448, 450, 451; Pierce & Newstrom, 2008: p 337, 338, 389, 390; Masood et al, 2006: p 943).

أبعاد القيادة التحويلية

حدد باس (Bass) في دراسته التحليلية أبعاداً للقيادة التحويلية، ورغم اختلاف الكُتّاب بتسمية هذه الإبعاد إلا إن هذا يعود إلى الترجمة العلمية لتلك المصطلحات, وهي كما يأتي:

أ. **التأثير المثالي (Idealized Influence) أو الكاريزما (Charisma):**

يشير هذا البعد إلى إن القادة التحويليين يسلكون بطرق تؤدي بالعاملين إلى الإعجاب بهم، واحترامهم، ومنحهم ثقتهم للقائد، ومحاولة مضاهاة سلوكه، بحيث يكونوا أكثر مثابرة وتصميما (Metcalfe & Metcalfe, 2001: 2)، وكذا الانصياع لرغبته لكل مطالبة وهذه الخاصية مهمة جدا في علمية التغيير في المنظمات بحيث يمارس القائد دوراً فعالا في الحد من المقاومة للتغيير(الضمور والعواملة، 2002: 248)، والتأثير هو بمثابة حجر الزاوية في عملية القيادة التي يمارسها القائد، ويرى وليم وميلر (William & Miller, 2002) لا يمكن لأي شخص أن يكون قائداً حقيقاً بغياب ممارسة التأثير الايجابي وقد أحتل التأثير مؤخرا اهتماما استثنائيا في العناصر المكونة للنظـ ـريات القيادية الحديثة كالقيادة التحويلية والقيادة الملهمة (السالم، 2009: 54)، وهناك جانبان للتأثير المثالي تمثلان الطبيعة التفاعلية للتأثير المثالي، وكلاهما مجسد في سلوك القائد والصفات التي تُعزى إليه وهي التي تثير انتباه العاملين للقائد (Bass & Riggio, 2006 : 6)، وإن غياب هذا العنصر من القادة سيؤدي إلى نقص مستوى منخفض في الحماسة (Excitement) لقيادة المشاركات التنظيمية للتغلب على المقاومة القوية للتغيير (Mir & Rahaman, 2006: 159).

ب. **الحفز الإلهامي (Inspirational Motivation):**

يصف هذا البعد كيف يوصل القادة توقعاتهم المرتفعة عن العمل إلى العاملين، وإلهامهم من خلال التحفيز ليكونوا أكثر التزاماً وجزءاً من الرؤية المشتركة للمنظمة، وفي الجانب التطبيقي يستخدم القادة الرموز والجاذبية العاطفية لتركيز جهود أعضاء الجماعة لإنجاز أكبر مما لو كانوا سينجزونه مع اهتماماتهم الذاتية (Northouse, 2007: 183; Newberry, 2008: 35)، ويرى كيلي (Kelly, 2003) و (Stone, Russell & Patterson, 2003) إنه متعلق بالتأثير المثالي، ففي حين إن الكاريزما تستعمل لتحفيز الإفراد, فأن الهام القيادة هو حول تحفيز كل المنظمة لأتباع أفكاراً جديدة, والقادة يصنعون بوضوح نظرة جذابة للمستقبل, ويمنحون الأتباع فرصة رؤية معنى لعمـلهم

وتحديهم بمعـايير مرتفعة (العزب 2009: 503 , Williams, 2000: 726)، إنهم يشجعون الأتباع ليصبحوا جزء من الثقافة الكـلية للمنظمة والبيئة، وتتضمن كذلك تطوير وإيصال الرؤية للمستقبل واستخدام النماذج والرموز والحجج العاطفية والإظهار الفاعل للتفاؤل والحماسة، ومن خلال هذه الأنواع من الوسائل يشجع القادة التحويليين أتباعهم للمساهمة في تطوير البديل المستقبلي الأفضل (Hay, 2006: 7)، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف، وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للعاملين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف (العتيبي، 2005: 30).

ج. **ألمحاكاة الفكرية (العقلية) (Intellectual Stimulation)**:

وتعني قيام القائد التحويلي باستثارة جهود العاملين ليكونوا مبدعين وخلاقين من خلال تحدي الحكمة التقليدية، وإعادة صياغة المشاكل، وإعادة تقديم الأوضاع القديمة بطرق جديدة ويقوم كذلك بالعمل على استخدام كلا المنطـ ـق والحدس لحل المشكلات (Bass & Avolio, 2006: 7), ويقوم كذلك بحث التابعين وتشجيعهم على البحث عن موارد وأفكار جديدة مبدعة لتحسين أداء العمل في المنظمة وتحقيق أهدافها (Bass & Avolio, 1994: 3; Northouse, 2007: 183) أي من خلال تطوير تفكيرهم بأنفسهم وتحليل المشاكل مـن وجهة نظرهم الشخصية (الضمور والعواملة، 2002: 250)، ويرى (Bass, 1997) إن القادة التحويليين الذين يمارسون المحاكاة الفكرية يساعدون العاملين في إعادة الاستفسار عن المسلمات والمعتقدات القديمة، فهم يستطيعون أن يرون المشاكل والقضايا المعقدة بطرق أكثر إبداعا (Waldman, et al, 2006: 1709)، وبشكل عام يرى (Kirkman, 2009) وزملاءه إن المحاكاة الفكرية تتطلب مشاركة العاملين (Kirkman, et al, 2009: 746, 749)، والمحاكاة تعبر عن مدى الذي يمكن يبلغه فهم العاملين للمشاكل التي يواجهونها من خلال رؤية وسلوكيات القادة التحويليين، والقادة الذين يستعملون المحاكاة الفكرية يشيرون إلى المشاكل في المواقف الحالية

يقارنونها برؤيتهم للمستقبل (Nguni et al, 2006: 140)، وتبرز أهمية هذا البعد من كون المفتاح للميزة التنافسية في البيئة المتحركة هو قدرة القادة على تكوين المناخ التنظيمي الذي يسهل إنتاج وتنمية رأس المال الفكري (Mayall, 2008: 35).

د. **الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration):**

وتتضمن كما يرى (المومني والطحاينة، 2007: 648 ,649) اهتمام القائد التحويلي بأهداف ورغبات العاملين الشخصية وحاجاتهم للانجاز والنمو, كذلك يولي القائد أهمية كبيرة إلى شكاوي العاملين وتظلماتهم وذلك من خلال الاستماع لهم بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات العاملين ومحاولة الوصول إلى حلول فيها نوع من الوسطية بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين من خلال تبنيه استراتيجيات التقدير والإطراء، ليحوز في النهاية على رضا العاملين والذي يؤدي إلى الحماس والاندفاع نحو العمل بروح ايجابية وهذا يتفق مع مـا يراه كل من باس وافوليو وجونغ (Bass, Avolio, Jung) (ألعبادي،2007: 128)، وهي تعني أيضا قضاء القادة وقتاً أكثر في تعليم وتدريب العاملين ومعاملتهم كأفراد وليس مجرد أعضاء في تنظيم (أبو تايه والخوالدة، 2004: 172)، والقائد هنا يقوم بتشخيص حاجات العاملين وقابليتهم، ومن ثم وفي حضورهم يأخذ القائد أدواراً مثل المراقب أو المستشار أو المدرب، وأكثر من ذلك تشجيع العاملين لتسلم مسؤوليات أضافية، من خلال استخدام التفويض (العواملة والضمور، 2005: 219)، ويدخل ضمن الاعتبارات الفردية اهتمام القائد بالحماية الفاعلة للعاملين وأخذ زمام المبادرة في إزالة العقبات التي تعترضهم، وكذلك الحال بالنسبة للتنمية والانجاز (Foisy, 2008: 26).

4.1.2 التعلم التنظيمي:

وفي هذا الجزء سيتم تناول مفهوم وأهمية وأبعاد التعلم التنظيمي العامل التابع في هذه الدراسة.

مفهوم التعلم التنظيمي:

سيتم استعرض لأراء علماء وباحثي الإدارة الذين تناولوا مفهوم التعلم التنظيمي من أول ظهوره في أدبيات الإدارة مرورا بأهم الباحثين الذين اهتموا في هذا المفهوم، وبشكل عام تتكون المنظمات من الناس، وفْهم كيف لمجموعة من الأفراد أن تكّون منظمة من شأنه أن يضع الأساس للتعلم التنظيمي (Panosh, 2008: 15,16)، وهنا يجب أن نفرق أولا وحسب رأي دونفي (Dunphy, 1997) بأن بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي، فالتعلم الفردي ذا قيمة ولكنه يجب أن يلتقط ويبنى من قِبل المنظمة، كما إنه يجب أن يرتبط بإستراتيجية المنظمة ليعتبر تعلماً تنظيمياً ويكون مفيداً للمنظمة (Anderson, 2008: 23).

يجب الإشارة إن الأدبيات تضم تنوعا في تعاريف التعلم التنظيمي (Kululanga, et al, 2001: 22)، فمنذ فترة تقارب النصف قرن أهتم علماء الإدارة والمعنيين بالسلوك الإداري بمفهوم التعلم داخل بيئة العمل، وما يمكن أن يكتسبه الفرد فيها من معارف من خلال التجارب، ومن خلال ملاحظة الآخرين ومدى انعكاس هذه العملية على إنتاجية وكفاءة المنظمة ككل، وهذا وإن المكان الأساسي للتعلم التنظيمي هو ضمن حدود المنظمة (Ingraham. et al, 1994: 22)، وبحسب (Chan, Crossan, et al,1999: 522; 2003: 224) فأن مفهوم التعلم التنظيمي ظهر لأول مرة في أدبيات الإدارة في الستينات بين عامي (1963-1965) علي يد الباحثين سايرت ومارتش (Cyert & March) وكان كلوسي وديل (Cangelosi & Dill)، في حين يرى كل من المنظرين (Ulrich, et al, 1993; Chaharbaghi & Newman, 1996)، إن للتعلم التنظيمي أسس مبكرة يعود أثرها إلى إعمال مؤسس مدرسة الإدارة العلمية فريدريك تايلور (Frederick Taylor) في بداية القرن العشرين، وبشكل عام فإن التعلم ظاهرة قديمة حديثة تطاول الممارسة الإدارية بمختلف جوانبها (منصور والخفاجي، 2010: 205 – 206).

وقد عرفه أرجريس وشون (Argyris & Schon,1978) بأنه يحدث عندما يتصرف أعضاء التنظيم كوكلاء للتعليم في المنظمة، وهو الاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية

والخارجية للمنظمة من خلال كشف وتصحيح الأخطاء النظريات التنظيمية المطبقة، وتضمين النتائج في التصورات الخاصة والخرائط المشتركة للتنظيم (Moilanen, 2001: 7)، أما فايول و لايلاس (Fiol & Lyles, 1985: 809) فقد عرفاه بأنه عملية تحسن أعمال المنظمة من خلال المعرفة والفهم، أما (Senge, 1990) فيرى إن عملية التعلم التنظيمي هي الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية (السالم والحياني، 34 :2007)، في حين إن وايس (Weiss, 1990) يعرفه بأنه أي تغيير دائم نسبياً في السلوك يحدث كنتيجة للخبرة، ويمكن القول إن التغيير في السلوك يؤشر إن هناك تعلم قد حدث وهذا التعلم هو التغير في السلوك (Robbins & Judge , 2007: 88)، في حين إن هوبر (Huber ,1991) يرى إن التعلم التنظيمي هو المعالجة الصحيحة للمعلومات المكتسبة التي يصاحبها أو ينتج عنها تغيير في سلوك المنظمة، وهو يرى أن التعلم التنظيمي يحصل داخل المنظمة إذا حصل تغيير في مدى السلوكيات الكامنة في المنظمة من خلال المعلومات المتوفرة لديها، ويرى إن التعلم التنظيمي يتضمن: الحصول على المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية (Zagorsek, et. al, 2009: 146).

وترى كروسان وزملائها (Crossan, et. al, 1999: 532) فتقول بأن التعلم التنظيمي كعملية للتغيير في التفكير والأداء، يمكن أن تحصل على مستوى الفرد والجماعة، وان التحدي الرئيسي للتعلم التنظيمي يكمن في مقدار التوتر بين استيعاب التعلم الجديد وبين ما تم تعلمه، وان إدارة التوتر بين الجديد والقديم تعتبر أمرا بالغ الأهمية للتطور الاستراتيجي للمنظمة.

وأما (السالم والحياني, 2007: 35) فيرون إن عملية التعلم التنظيمي هي جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها، بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشاكل التي تواجهها، وميزة هذا الجهد المتواصل انه مشتق أساسا من خبرات وتجارب أعضاء المنظمة في مختلف

المستويات، وينسجم ذلك مع ما ذهب إليه كل من (Argyris & schon, 1996; Mahler, 1997) بأن التعلم التنظيمي يأتي من قدرة الجهات الفاعلة تنظيميا على ربط الخبرة والمعلومات بالروتين والمشاكل (Moynihan & Landuyt, 2009, 1098).

وقد وصفت كابوفا وزملاؤها (Khapova et al, 2009: 2-3) بأنه عنصر هام وحاسم لاستمرار نجاح قيادة العملية المعرفية في المنظمة، وإنهم ينظرون إلى التعلم التنظيمي كعملية مكونة من ثلاث عناصر متداخلة ومترابطة هي، الثقافة السائدة والقدرات والاتصالات، وعملية التعلم التنظيمي تحدث عبر أربعة مستويات متكاملة هي: التقاط المعرفة وتطوير أو توليد المعرفة وتشارك المعرفة واستخدام المعرفة، وقيم التعلم التنظيمي تخلق بيئة يستطيع العاملين فيها توسيع التركيز من المخرجات الحالية لأدائهم إلى التعلم المستمر من خلال المنظمة ككل، وعليه فأن التعلم التنظيمي يتطلب تبني قيم ثقافية جديدة واليات هيكلية التي من شأنها تغيير وجهة نظر ودور العاملين في المنظمة (Somech & Drac- Zahavy, 2004: 285).

في حين إن (ألمجالي, 2009: 59) تنظر للتعلم التنظيمي بأنه دورة الحياة المستمرة للمنظمة، والرؤية المشتركة والمخطط لها لرفعة وبقاء المنظمة في حيز وجود المجتمع التنظيمي، وذلك من خلال الجهد المنظم والوعي المتنامي والنابع من معرفة وخبرة قيادة المنظمة، وثقافتها التنافسية وإستراتيجيتها المترتبة على إحداث التغيير المستمر من خلال رصد المعلومات المحدثة باستمرار في ذاكرتها، والاستفادة من خبراتها وتجاربها وحل مشكلاتها للوصول بأفرادها إلى المستوى الذي يضمن تحقيق سياستها وأهدافها الإدارية المستقبلية مع تحقيق اعلي درجة من الكفاءة والمنافسة واتخاذ القرارات السليمة وتحسين الأداء التنظيمي، هذا ويرى عدد من الباحثين مثل آيساكس وسينغ (Isaacs & Senge 1990) وتسانغ (Tsang, 1997) إن مفهوم التعلم التنظيمي مازال يكتنفه الغموض، في حين إن (هيجان، 1998) يؤكد على عدم وجود نظرية أو نموذج متفق عليه بين الباحثين والدارسين للاعتماد عليه ليتم وصف وشرح المراحل التي تمر بها علمية التعلم التنظيمي أو الأبعاد الرئيسية (عبابنة والعدوان، 2008: 444,442)،

وبالرغم من مرور عدة عقود على ظهور هذا المفهوم إلا أن الصعوبة في تحديد مفهوم التعلم التنظيمي ليست في الواقع وليدة اليوم، بل تعود في أصلها إلى ما قبل أكثر من ثلاثة عقود عندما تناولها سايمون (Simon) لأول مرة (البغدادي، 2006: 6)، ومن ملاحظة تعدد التعاريف أنفة الذكر واختلافها نصل إلى نتيجة مفادها أن نظرية التعلم التنظيمي لم تستقر بعد، هذا يمكن أن نعرف التعلم التنظيمي بأنه سلوك يعتمد في تحققه على وجود الدوافع المحركة كتوافر الرؤية التنظيمية للتعلم ومن ثم تحديد الأهداف وتهيئة الأجواء الملائمة لقيام العاملين بالاستفهام والاستطلاع عن سياسات المنظمة، وتشجيع التعلم من خلال تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات، ومتابعة وتقييم نتائج التعلم لغرض الاستفادة من الأخطاء الحاصلة.

الجدول رقم (3)

مفهوم التعلم التنظيمي للمدة (1978-2009) من وجهة عينة الباحثين

ت	الباحث	ألسنة	التعريف
1.	Argyris & Schon	1978	وهو الاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من خلال كشف وتصحيح الأخطاء النظريات التنظيمية المطبقة، وتضمين النتائج في التصورات الخاصة والخرائط المشتركة للتنظيم
2.	Fiol & Lyles	1985	عملية تحسن أعمال المنظمة من خلال المعرفة والفهم
3.	Senge	1990	هي الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضـها الرئيسية
4.	Huber	1991	المعالجة الصحيحة للمعلومات المكتسبة التي يصاحبها أو ينتج عنها تغيير في سلوك المنظمة
5.	Crossan et al	1999	كعملية للتغيير في التفكير والأداء، يمكن أن تحصل على مستوى الفرد والجماعة، وان التحدي الرئيسي للتعلم التنظيمي يكمن في مقـدار التوتر بين استيعاب التعلم الجديد و بين ما تم تعلمه.
6.	السالم والحياني	2007	هي جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها، بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشاكل التي تواجهها، وهو مشتق أساسا من خبرات كل العاملين.
7.	Khapova et al	2009	عنصر هام وحاسم لاستمرار نجاح قيادة العملية المعرفية في المنظمة، وإنهم ينظرون إلى التعلم التنظيمي كعملية مكونة من ثلاث عناصر متداخلة ومترابطة هي، الثقافة السائدة والقدرات والاتصالات، وهو يحدث عبر أربعة مستويات متكاملة هي: التقاط المعرفة وتطوير أو توليد المعرفة وتشارك المعرفة واستخدام المعرفة.

الجدول من أعداد الباحث من خلال المصادر الآتية: (Zagorsek, et. al, 2009: 146; Fiol & Lyles, 1985: 809 ;Moilanen, 2001: 7; Crossan, et. Al,1999:532; ;Khapova et al, 2009: 2-3) السالم والحياني، 2007 : 34، 35

أهمية التعلم التنظيمي:

لما كان التعلم التنظيمي هو الطريقة الوحيدة لتحقيق التميز في مجال المنافسة بين المنظمات من هنا أصبح واجبا مهما على المنظـمات أن تفهم هذه العملية وإبعادها وكل ما يتعلق بها، كونها الطريقة التي من خلالها يمكن للعاملين بالمنظمة أن يتكيفوا مع متطلبات البيئة المتزايدة، وهو يعبر عن حاجة فعلية لمجارات التغيير والتعامل معه

لغرض إدامة جهود المنظمة في التطور والرقي (منصور والخفاجي، 2010: 205)، وكجزء منها تمتاز البيئة الإدارية بالتغير والتطور التكنولوجي المتسارع الذي تحتم على المنظمات أن تتعلم من تجاربها السابقة وكذلك من خلال تجارب المنظمات الأخرى، ويبرر ذلك التصاعد المستمر في الاهتمام بالتعلم التنظيمي ما يحققه من مزايا، مثل تحسين أداء روح الفريق والميزة التنافسية وتحسين نوعية الخدمة وحياة مهنية أفضل (Chan, 2003: 223)، كما إن الاهتمام بالتعلم التنظيمي يساعد في زيادة كفاءة المنظمة في التعامل مع حالة عدم التأكد البيئي وكما إنه وفي الوقت نفسه يقلص من حالة عدم التأكد البيئي (Salk, 2008: 27)، والتعلم التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المنظمات من البقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة (عبابنة والعدوان، 2008: 435)، حيث إن التعلم أصبح ألان الهاجس الأساسي للإدارات وحل محل الهيمنة والسيطرة (Control) التي كان لها الدور الرئيسي في المنظمة التقليدية (عبوي، 2006: 22)، وذلك لأنه يعتبر كجزء حيوي لكل هياكل وعمليات المنظمات، بالرغم من إن التعلم بذاته يعتبر شخصيا، وعملية أساسها فرديا (Moilanen, 2001: 6).

والتعلم التنظيمي ليس مجرد عملية استعادة التكيف في بيئة صعبة، أو محاولة توظيف مهارات جديدة للتعامل مع بعض المتغيرات البيئية، ولكنه أيضا عملية تكيف للحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية والقيم لجميع العاملين في المنظمة، ويختلف التعلم التنظيمي عن التعلم الفردي من حيث انه ينبثق من حقيقة الحاجات والدوافع والقيم لجميع العاملين في المنظمة (السالم، 2005: 49 – 50).

هذا ويجب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عن عملية التعلم التنظيمي وكما يرى كل من كاندكار وشارما (Khandekar & Sharma ,2005) مساويا على الأقل لمستوى التغيير الموجود في البيئة حتى يتمكن التنظيم من تدعيم قدرته في البقاء والحفاظ على توازنه و تكامله، ذلك إن المنظمة هي نظام مفتوح تتأثر بما يحدث حولها فلابد أن يتلاءم معدل التغيير فيها مع معدل التغيير في البيئة (ألمجالي، 2009: 60)، ولعل ما

يميز التعلم التنظيمي بحسـب رأي سافوليانين وهايكونن (Savolainen & Haikonen, 2007) هو اعتماد ثبات التحسين المستمر في المنظمة بالاعتماد على التعلم، حيث يراها الباحثان كدورة للتحسين فالتعلم يولد تحسينات التي يمكن أن تقود إلى تعلم ومرة أخرى تحسينات أضافية (Haque, 2008: 36).

وترى الدراسة انه من المناسب هنا إن ندرج **فوائد المتحققة من التعلم التنظيمي** بالنسبة للمنظمة لتكتمل النظرة عن أهميته، وهي حسب ما أجملها بيدلر وبويدل (Pedler & Boydell, 1996):

1. يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى الأفراد العاملين، مما ينعكس على مستوى الإنتاجية للتنظيم، وحل مشاكل العمل فيها، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، من خلال تحسين الإنتاجية، وتقليل التكلفة، مع المحافظة على الجودة.
2. كما انه يعمل على تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الإدارية، والعمالة الماهرة القادرة على المنافسة في سوق العمل في الداخل و الخارج.
3. ويساعد العاملين على مواكبة التطورات لكل ما هو جديد، بهدف إحاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم، ويعمل على التطور الذاتي للعاملين وتحقيق مصالحهم، باكتسابهم الدرجات الوظيفية العليا, حصولهم على الاحترام والتقدير من الآخرين، وشعورهم بالثقة بالنفس (ألمجالي، 2009: 60).
4. يؤدي إلى إيضاح تصورات الدور، فمن خلاله يستطيع العاملين تطوير فهم أفضل لمهامهم، والأهمية المتعلقة بأنشطة العمل.
5. يعمل على تنمية المعرفة، وزيادة المهارات والقدرات لدى العاملين، بما يمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل فاعل (McShane & Von Glinow, 2005: 93).
6. وهو يمكن المدراء من تحسين قدرات وقابليات الأعضاء لفهم وإدارة المنظمة وسلامة التعامل مع بيئتها وبذلك تتمكن المنظمة من صناعة وتنفيذ قرارات ترقى باستمرار مستوى فاعليتها (منصور والخفاجي، 2010: 206).

أبعاد التعلم التنظيمي:

طرح العلماء نماذج متعددة للتعلم التنظيمي وقد ركز كل منهم على جانب معين وهذا انعكس على التسمية أيضا, حيث اسماها البعض مراحل عملية التعلم أما البعض الآخر فقد أطلق عليها أنواع التعلم وآخرين أسموها أبعاداً، وفي النهاية يعكس هذا الاختلاف حقيقة إن نظرية التعلم التنظيمي لم تتبلور بعد، ولمـا كانت البحوث والدراسات التي تمت مراجعتها، قد تناولت معظم تلك الجوانب التي ركز عليها العلماء والباحثين فقد ارتأت الدراسة أن يأخذ بنموذج تم تطويره اعتمادا على عدد من النماذج التي طرحها رواد التعلم التنظيمي، وهو النموذج الذي حدده العـالم مويلانين (Moilanen, 2001) والذي يتضمن خمسة مجالات للتعلم التنظيمي (عبابنة والعدوان، 2008: 444)، وقد قام احد الباحثين العرب وهو (بكار, 2002: 89) بتطويره واستخدامه فيه بحثه وقد أشار إليه (السالم, 2005: 194) في كتابه منظمات التعلم كأحد مقاييس التعلم التنظيمي، فقد اعتمد (Moilanen) في بناء أداته على مدخل انتقائي للتعلم التنظيمي، هي أساسا أعادة تصنيف وجهات نظر مجموعة من العلماء، لخلق نظرية أكثر شمولا لما تستطيع المنظمة انجازه في مجال التعلم التنظيمي، وتم استخدام هذه الأداة لمعرفة تقدير المشاركين عن التعلم الفردي والتعلم التنظيمي (Bocaneanu, 2007: 409, 410)، وهذا النموذج يتكون من الإبعاد التالية:

أ. الدوافع المحركة (Driving Forces):

وهي تعبر عن مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الإفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم, وتزيل العوائق التي من الممكن إن تعترض طريق الاستفادة من معارفهم وخبراتهم (بكار، 2002: 89)، ويرى موينيهان (Moynihan, 2005) إن وجود الدوافع المحركة يشجع على المشاركة المفتوحة بالمعلومات ويدعم إظهار وجهات نظر مختلفة وتدرس الأخطاء لحل المشاكل (Moynihan & Landuyt, 2009: 1100)، وفي الجانب الفردي للعمل الإداري هو قيادة المتعلمين وتوجيه تعلمهم والاهتمام في الأفراد والجماعات طالما احتاجوا إلى المساعدة

ليصبحوا متعلمين بشكل أفضل أو معلمين في عمليات التعلم (Moilanen, 2001: 12)، ويرى كل من (Huysman, 1999; Brown & Duguid, 1991) إن من بين الدوافع المحركة للتعلم التنظيمي هو التكيف مع البيئة (Environment Adaptation) فالبيئة المتحركة المتغيرة والمتجددة تشكل حافزا معلن للمنظمات للتعلم (Scoburgh, 2009: 21).

ب. **تحديد الهدف (Finding Purpose):**

وتهدف للتعرف على مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الإفراد في تعلم المهارات وأشياء جديدة (بكار، 2002:89)، كما يرى (Goh & Richards, 1997) إن خاصية وضوح الهدف تعد خاصية أساسيا في قياس التعلم التنظيمي (Chan, 2003: 225)، وإن تحديد الهدف متعلق بتحفيز الأفراد ووعيهم لتعلم الأشياء والعمليات الجديدة، وهذا المفهوم يتضمن ربط الحافزية الفردية مع هدف المنظمة الأعم (Moilanen, 2001: 12)، كما يرى (Nonaka, 2007) إن معرفة العاملين بأهداف المنظمة يساعدهم على تكييف معتقداتهم وما يؤمنون به مع هدف المنظمة من التعلم فضلا عن رؤيتها (Kelly, 2009: 67)، ويأتي هذا الربط عندما يدرك العاملين في المنظمة قيم المنظمة واستراتيجياتها وهذا الفهم يدفعهم إلى انجاز أعمالهم عن طريق تعلم أشياء جديدة (بني هاني، 2007: 467)، كما إن تحديد الهدف ووضوحه أو رؤية المنظمة وخصوصا رؤيتها للمستقبل المرغوب من شأن ذلك أن يخلق الاهتمام الذي يقود بدوره إلى التعلم (Scoburgh, 2009: 25).

ج. **الاستطلاع و الاستفهام (Questioning):**

يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي (بكار، 2002: 89)، وهذا من شأنه أن ينعكس على تفهم العاملين للأعمال المطلوبة منهم ويوسع مداركهم مما يسهل عليهم الانجاز و ابتكار الطرق الكفيلة بتسهيل انجاز تلك العمليات (بني هاني، 2007: 467)، لقد أشار كريس أرجريس في كتاباته إلى

إن هذا البعد هو جزء حيوي هام في عملية التعلم، إن مفهوم النماذج العقلية ودورها في عملية التعلم تتضمن جوانب عدة غاية في الأهمية تستحق كثيرا من الاستفسار والتحليل، ماالذي يحقق التعلم؟ وماالذي يمنعه؟ (Moilanen, 2001: 13).

د. **التمكين وتفويض الصلاحيات (Empowering):**

ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الإفراد فرصا للتعلم وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل و كيفية الاستفادة من معارف الإفراد وخبراتهم (بكار، 2002: 89)، وكذلك فأنه يعني هيمنة اللغة الواقعية في تبني قيادة المؤسسات العامة التمكين ثقافة وتعلما وتطبيقا (الخفاجي والهيتي، 2009: 90)، وإن وجود سلطة للقرار أو صلاحية اتخاذ قرار ونظم معلومات وموارد كافية، من شأنه خلق علاقة ايجابية مع عملية التعلم التنظيمي ، ويرى كل من (Argyris & schon, 1996, Fiol & Lyles, 1985, Hult et al, 2000) إن من خصائص ثقافة التعلم التنظيمي تمكين العاملين ومشاركة أكثر وانفتاحا تنظيميا أوسع وتشارك القيم، وإن بعض الثقافات تفضي إلى التعلم أكثر من غيرها (Moynihan & Landuyt, 2009: 1097, 1098)، وقد أكد (Goh & Richards, 1997) إن عنصر التمكين من بين أهم العناصر التي يمكن من خلالها قياس التعلم التنظيمي (Chan, 2003: p 225).

ه. **التقييم (Evaluating):**

وتعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي ومدى إفساح المـــجال لفرق العـــمل لتقييم نتائج أعمالها ذاتياً (بكار، 89 :2002)، وإذا قبلنا أن ما يمكن قياسه يمكن تعلمه، وان ما يمكن قياسه يمكن أن يقيم، وعندئذ فأن الطريقة التي يقيم فيها التعلم التنظيمي سيكون لها عظيم الأثر في منهجية التعلم في المنظمة (Bocaneanu, 2007: 415)، فالمنظمة تستطيع من خلال وضعها معايير للنجاح وتقييم نتائج الأعمال مستغلة التراكم المعرفي لديها، تستطيع تحفيز العاملين للتعرف على المشكلات التي تواجهها ضمن البيئتين الداخلية والخارجية

والعمل على حلها عن طريق التواصل المستمر مع الإدارة العليا في المنظمة من خلال عقد الاجتماعات وتبادل المعلومات والمعرفة (بني هاني، 2007: 467).

مداخل نظريات التعلم التنظيمي:

سيتم لاحقا استعراض بعض النماذج التي اقترحها الباحثين المختصين، كما سيتم تناول مفهوم منظمة التعلم وبعض نماذجه المقترحة، وسيتم آراء الباحثين بصدد علاقته بمفهوم التعلم التنظيمي، وكما يلي:

أ. **المداخل الحديثة في التعلم التنظيمي:**

ظهرت مجموعة من الأفكار في الثمانيات وبداية التسعينات، طورت مفهوم التعلم التنظيمي من حيث تحديد عناصره الرئيسية التي تعكس مدى تحققه داخل بيئة العمل، فكان منها نموذج أرجريس وشون حيث يقع عملهما تحت علم النفس الاجتماعي، وكانت مساهمتهم تصف تصحيحات الأخطاء والتعلم أحادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة، وعملهما يعنى بعمليات التعلم بالنسبة للأفراد، فأن رد فعل الأفراد سيتبلور كسلوك يتحدد وفقاً لما هو الأكثر ملائمة لمعظمهم، وسيمنع أي مشـ ـ ـ ـاعر سلبية (Sun & Scott, 2003: 204, 205).

ووضعت كروسان وآخرون (Crossan et al, 1994) نموذجا آخر للتعلم التنظيمي (4I Learning Cube) يضمن أربعة مراحل للتعلم التنظيمي تحدث عبر ثلاث مستويات، فتكون عملية التعلم التنظيمي بالشكل الآتي: تحدث مرحلة الحدس (Intuition) في المستوى الفردي، وتحدث مرحلة التفسير (Interpreting) والتكامل (Integrating) في المستوى ألفرقي (Scott, 2003: 208)، في حين تحدث مرحلة المؤسساتية (Institutionalizing)، في المستوى التنظيمي والحدس يتضمن تصور الأنماط والمسؤوليات في حين يعمل التفسير في مستوى وعي الأفراد ويتضمن خارطة المفاهيم، ويتضمن التكامل تحدي المعتقدات الجمعية، أما المؤسساتية هي تحول المعرفة الضمنية الحديثة من خلال الروتين والقواعد وإجراءات المنظمة (السالم، 2005: 62).

فيما قدمت نوناكا (Nonaka, 1994) نموذجا آخر للتعلم التنظيمي سمي بالنظرية الحركية لخلق المعرفة التنظيمية (A dynamic theory of organizational knowledge creation)، حيث تعتمد مراكز تكوين المعرفة على تصرف الأفراد الجمعي والتي توصف كعملية اجتماعية، وهذه العملية لها بعدان معرفي و وجودي (Sun & Scott, 2003: 208)، والبعد الأول يتضمن التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة والتي تنتج في أربعة وسائط لنقل المعرفة بحسب (Hildreth & Chris, 2002: 7):

1. الاجتماعية (Socialization) من معرفة ضمنية إلى ضمنية.
2. التخريج (Externalization) من معرفة ضمنية إلى صريحة.
3. الاستيعاب (Internalization) من معرفة صريحة إلى ضمنية.
4. الدمج (Combination) من معرفة صريحة إلى صريحة.

وتم تحديد عملية تكوين المعرفة في خمسة مراحل مترابطة (البغدادي،2006: 26; Hildreth & Kimble, 2002: 8 ;Sun & Scott, 2003: 20) وهي:

1. توسيع (Enlarging) معرفة الأفراد الضمنية من خلال الخبرة المتنوعة والالتزام الشخصي بالتعلم.
2. تشارك (Sharing) المعرفة الضمنية والتصور من خلال علمية اجتماعية للتخريج.
3. التبلور(Crystallization) أي تبلور المعرفة الجديدة من خلال عملية استيعاب.
4. التبرير (Justification) ونوعية المعرفة المكونة، حيث يتضمن ذلك الحكم على فائدة المعرفة المكونة.
5. شبكة المعرفة (Networking Knowledge) وتتضمن استخدام مدراء المستوى الوسطي، لتفسير الرؤية الرئيسية للإدارة العليا وتقديمها كحقائق للمستويات الإدارية الأدنى.

ب. مدخل المنظمات الساعية للتعلم (Learning Organization Approach):

وهو مدخل حديث مستمد من عمل كل من أرجريس وشون (Argyris & Schon, 1974, 1978; Argyris, 1982)، ولكنه أصبح رائجا خلال فترة التسعينات (Buchanan

&Huczynski, 2004: 127)، وبالرغم من صعوبة تشكيل مفهوم متفق عليه من قبل المختصين، ويشير بشكل عام إلى نوع معين من المنظمات التي تشجع التعلم وتسعى أليه (السالم،2005: 29)، أو هي وكما يرى (Dodgson, 1993) منظمات يمكن أن تظهر كمؤسسات تتبنى استراتيجيات وهياكل هادفة لتشجيع التعلم (Goh & Ryan, 2002: 3)، وفي حين أعتبر عدد من الباحثين (Tosey & Smith, 1999; Moilanen, 2001) إن منظمات التعلم هي فكرة أولية غير متبلورة (Archetype)، ورأى باحثين آخرين (Tsang, 1997; Garavan, 1997) إن منظمات التعلم صيغة مثالية، وهذه الصيغة المثالية متعذرة التطبيق ويمكن أن تعتبر فكرة أولية خاصة (Sun & Scott, 2003: 203)، وقد ينسجم مع ذلك ما ذهب إليه بعض الباحثين (Ang & Joseph, 1996) في أن الفرق بين التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم يتعلق بالفرق بين العملية والهيكل التنظيمي، بينما لم يميز آخرون (McGill et al, 1992) بين التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم (الكساسبة وآخرون، 2009: 27)، ومن خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بالتعلم التنظيمي ومنظمات التعلم يلاحظ إن المصطلحين يستعملان بالتبادل (Sun & Scott, 2003: 202)، وسنعرض هنا لنموذجين من نماذج منظمات التعلم:

نموذج سميث وتوسي (Smith & Tosey, 1999) نظام ثلاثي الحقول:

لقد أشار الباحثان إلى صعوبات أضافية في تقييم وقياس منظمات التعلم، فقد قدم الباحثان منظور مختلف يهدف إلى التزويد بتقنيات رياضية مبسطة لقياس منظمات التعلم، إذ اعتبرا عملية تقدير التعلم عملية سياسية في طبيعتها أكثر منها علمية أو تقنية، وإن عملية تحقيق منظمة التعلم هو عملية اجتماعية، وقد قدما نموذج نظام ثلاثي الحقول (a Three Field System) وهذه الحقول هي التركيز (Focus) والإرادة (Will) والقدرة (Capability) (Bocaneanu, 2007: 412,413)، حيث تعتبر كمحفزات أو محركات لقياس منظمة التعلم، ويتعلق حقل التركيز بأسئلة مثل (ماذا، من، كيف، أين، متى، لماذا)، أما حقل الإرادة فيتعلق بالاتجاهات والعواطف والمعتقدات والعقليات، في حين يتعلق حقل القدرة بجوانب متنوعة مثل المهارات البنى التحتية والموازنات

والأدوات والموجودات المادية .... وأمور أخرى، حيث يدعم توافر هذه الحقول قيام منظمة التعلم (Smith & Sharma, 2002: 767, 768).

نموذج واتكنز وميرسك (Watkins & Marsick, 1998) إبعاد استبيان منظمة التعلم (Dimensions of The Learning Organization):

لقد حدد الباحثان سبعة تصرفات (أبعاد) وأنشطة ضرورية التي يحتاجها الناس للانخراط في المؤسسات التي ستصبح منظمات تعلم وهذه الأبعاد هي (الحوار والاستفسار، التعاون وتعلم الفريق، تطوير الرؤية الجمعية، نظم لاستيعاب التعلم، ربط المنظمة بالبيئة، التمكين، القيادة الإستراتيجية للتعلم) (Sun & Scott, 2003: 210)، ويشدد هذا النموذج على ثلاث مكونات رئيسية، هي:

أ- مستوى النظم، التعلم المستمر.

ب- هذا التعلم يولد ويدير مخرجات معرفية.

ج- هذه المخرجات تقود إلى تحسين الأداء والقيمة.

ويؤكد البحث الربط بين هذه المكونات، ويهدف إلى قياس استخدام التعلم في أربعة مستويات في المنظمة وهي (المستوى الفردي، المستوى ألفرقي، المستوى التنظيمي، المستوى العالمي) في تحسين الأداء (Watkins & Marsick, 1998: 1; Moilanen, 2001: 9).

القيادة والتعلم التنظيمي في حقل الإدارة العامة:

نرى في البداية أن نمر بمفهوم الإدارة العامة، فهي تمثل الأنشطة التي تمارسها الحكومة من خلال جميع قطاعات وأجهزة المجتمع من أجل تحديد الموارد والإمكانات وتوفيرها والتفكير بسلامة تخصيصها وحسن استثمارها بهدف توفير خدمات ومنتجات عامة للجمهور (الخفاجي والهيتي، 2009: 34).

ونبدأ أولا بالقيادة، فالقادة التنظيميين أولا هم أعضاء في سلك الخدمة المدنية الذين بلغوا موقع السلطة التنفيذية، وهم يفهمون التنظيم الحكومي وبرامجه وحقيقة قيود الصلاحيات الإدارية والبيئة السياسية للمنظمة الحكومية (Ingraham, et al, 1994: 5)،

وهم القادة الذين يمنحون موقعا إشرافيا ويضم نطاق مسؤوليتهم كامل المنظمة (Vasu, et al, 1998: 89)، وتأتي القيادة في الإدارة العامة كتعبير عن ممارسة السلطة الإدارية لتؤدي دورها الوظيفي، بما تملكه من قدرات لتوجيه التنظيم الإداري نحو تحقيق أهدافه وإحداث التنسيق الكامل بين أعضائه، وقد يوجد هناك حد أدنى من العموميات بخصوص وظائف القيادة، مثل تحديد الأهداف، وتحقيق وإقامة الاتصالات، واستشارة الخبراء، وإقامة العلاقات، واتخاذ القرارات، وممارسة الأسلوب القيادي الملائم (محمد، 2007: 78)، ويجب إن تكون القيادة قادرة على توضيح القيم التي تعزز التزام العاملين بالخدمة العامة (Ingraham, et al, 1994: 207)، ويرى فيرنانديز ورينيه (Fernandez & Rainey, 2006: 168) إن الدراسات التي أجريت في القطاع العام، قدمت دليلاً على الدور الحاسم الذي يلعبه المدراء في هذا القطاع في إحداث التغيرات التنظيمية (Abramson & Lawrence 2001; Bingham & Wise 1996; Borins 2000; Doig & Hargrove 1990; Hennessey 1998; Kemp, Funk & Eadie 1993)، حيث تشير نسبة كبيرة من هذه الأبحاث إلى إن المدراء وبشكل متكرر يصنعون معظم التغيير الذي يحدث في منظماتهم (Armenakis, Harris & Field 1999; Burke 2002; Judson 1991; Kotter 1995, 1996; Yukl 2002)، ومن الجدير بالذكر إنه على مدى أكثر من عشرين سنة مضت جرت محاولات حقيقية لدراسة القيادة ووضع نماذج شاملة، إلا إن أدبيات القطاع العام تخلفت، وخصوصا في أجراء مدى واسع من الدرا ـ سات التطبيقية (Trottier, et al, 2008: 319)، ويرى كل من (Moynihan, 2005, Lipshitz & Popper, 2000) إن القيادة تتمتع بدور خاص، حيث يمكنها أن توضح التفاوت في التعلم التنظيمي عبر المنظمات المتشابهة، وفي نفس المنظمة عبر الزمن، حيث يستطيع القادة تحديد العديد من الأولويات، فالعاملين يتطلعون نحو طريقة تصرف القائد وكيف يقضي وقته واهتمامه بالموارد التي يستطيع القادة توجيهها نحو آليات التعلم التنظيمي، وتأسيس قواعد تتسق مع التعلم (Moynihan & Landuyt, 2009: 1102)، والتعلم

التنظيمي يشحن الكفاءة والقدرة على التكيف وكلاهما ضروري في قطاع الإدارة العامة (Salk & Schneider, 2009: 70).

ويحتاج مديرو المؤسسات الحكومية إلى استقلال حقيقي من ضغوط المركزية الإدارية والمعايير الصارمة، إذا كانوا يريدون صياغة ثقافات ورؤى تمكّن العاملين بالطريقة التي يرونها مناسبة، وهم ولتحقيق ذلك بحاجة إلى مستويات عالية من استقرار واستقلالية القيادة، والقادة التحويليين يقودون العاملين من خلال تطوير الرؤية التي تركز الانتباه على حالة المستقبل المرغوب الوصول إليه (Ingraham, et al, 1994: 133 – 134).

لقد كان نصيب القطاع العام من البحوث في موضوع التعلم التنظيمي قليلة نسبيا، وذلك رغم الوفرة في أدبيات التعلم التنظيمي وخاصة التطبيقية منها مازالت شحيحة (Chan, 2003: 223)، كما إن هناك اهتمام قليلا قد أعطي لأكثر الآليات الرسمية الحالية التي تستطيع تعزيز التعلم التنظيمي، وفي عمليات أصلاح الإدارة العامة الحديثة تم التركيز على عملية تمكين العاملين في الإدارة وصنع القرارات وبحسب هذه البحوث فأن العاملين الأقرب للعمل هم الذين لديهم فهم أفضل كيفية تعزيز التمكين (Moynihan & Landuyt, 2009: 1097, 1098, 1099).

أما بالنسبة للعلاقة بين القيادة والتعلم التنظيمي في أدبيات الإدارة:

فقد أشارت العديد من الأبحاث في أدبيات الإدارة إلى تأثير إدارة المنظمات على عملية التعلم إلى الحد الذي قد تعتبر فيه إما معيقة أو مسهلة له، حيث يقول (Senge, 1990) انه لم يعد كافيا في ظل التغييرات البيئية التنافسية اعتماد المنظمة على طرح عدد من الإفراد ومن زاوية ضيقة (القيادة العليا) للحلول والإبداعات (بكار, **2002: 37**)، وقد حدد صن (Sun, 2003) أحد عشر تعريفاً مختلفاً للتعلم التنظيمي مستخدمة حاليا، ويعتقد إن هذا النقص في الاتفاق على تعريف محدد تتجسد في الطبيعة ألإشكالية لفهم التصورات حول التعلم التنظيمي المحمولة من قبل القادة التنظيمين، فهو يؤكد ارتباط مفهوم التعلم التنظيمي بتوجهات قادة المنظمات (Newberry, 2008: 19) وقد أكد

ذلك سالك وشنايدر (Salk & Schneider) حيث اثبتا قدرة نمط القيادة التحويلية على التنبوء بالالتزام في التعلم التنظيمي وعبر مواقع متعددة ضمن المنظمة (Salk & Schneider, 2009: **70**)، وكذلك ماك نارو (McNaro, 2009: 857, 859) بقولها إن القادة الذين يستخدمون مبادئ القيادة التحويلية في سلوكهم يمكن يؤثروا في إعطاء العاملين فرصة ليكونوا مسئولين عن ممارستهم وتطويرهم الذاتي، من خلال تعزيز الاتصالات والدعم الشخصي وإعطائهم فرصة لتحديد تعريفاتهم الشخصية للإجراءات الناجحة.

لكن ذلك لا يمكن أن يتم كما يرى كوخ وريتشاردز (Goh & Richards, 1997) لولا وجود التزام بالتعلم من قبل قيادة المنظمة (Chan, 2003: 225) وزيادة الالتزام بالتعلم التنظيمي هي عوامل متعلقة بالقيادة والثقافة أساسا (Salk & Schneider, 2009: **70**)، وبالرغم من إن التحقق من القيادة التحويلية قد تم عبر مدى واسع من الظاهرة التنظيمية، إلا إن البحوث الخاصة في التحقق من تأثيرها على مكونات التعلم التنظيمي مازالت شحيحة (Vera & Crossan, 2004: 235)، مع العلم إن بعض الباحثين توصلوا إلى إنه وبسبب امتلاك القيادة التحويلية لخصائص التأثير المثالي والإلهام، فإن العاملين سيكونون على الأكثر مهتمين بالتعلم من قادة أمثال هولاء، كما يقوم القادة التحويليين بتخويل بعض سلطاتهم إلى العاملين، الأمر الذي من شأنه تعزيز استقلاليتهم (Gong, et al, 2009: 767, 768).

فإن سينج (Senge, 1990) يحدد عدة ادوار للقائد في التعلم التنظيمي وهي القائد كمصمم (Leader as Designer) فأنه كمرحلة أولى يصمم الأغراض ويحدد الرؤية، كما يقوم بتحديد القيم الرئيسية، وفي المرحلة الثانية فانه يصمم الهياكل الخاصة بتوجيه الأفراد نحو كيفية اتخاذ القرارات والتفكير, أما المرحلة الثالثة من هذا الدور فهي التأثير في عمليات التعلم والتي تقود المنظمة إلى بلوغ مرحلة التعلم (الخشالي والتميمي، 2008: 194)، أما القائد كمعلم (Leader as Teacher) فأنه يعمل على تقديم النماذج العملية والافتراضات الجديدة ومساعدة العاملين على التعلم واكتساب الخبرات

وإعادة صياغة وجهات النظر نظرهم بخصوص الواقع من اجل رؤية الحوادث على حقيقتها والوقوف على أسبابها الحقيقة (السالم, 2005: 155)، إما القائد الراعي (Leader as Steward) فيتركز علمه في مستويين: المستوى الأول كراع للأفراد الذين يقودهم، فهو يرعى الأفراد المبادرين الذين يقدمون الأفكار والممارسات الجديدة، كما يقدم الدعم المادي والعاطفي للأفراد، أما المستوى الثاني كراعٍ لغرض اكبر فالقائد الراعي يدرك بأنه يجب أن يعمل أكثر مما يتكلم، فهو راعي لرؤية المنظمة (الخشالي والتميمي, 2008: 194)، كما يستطيع القائد تشجيع التعلم من خلال تخويل سلطة والصلاحية اتخاذ القرارات لا مركزيا وبشكل رسمي إلى أولئك القريبين من عملية القرار (Moynihan & Landuyt, 2009: 1102)، ويمكن اعتبار عملية التمكين وتخويل الصلاحيات للعاملين هي عملية تحويلية (Stewart. A, 2008: 35)، ويرى برنز إن القيادة التحويلية تتضمن تمكين العاملين من خلال سياقات عملها لتغيير المنظمات (Gittens, 2009: 24)، وكانت هناك محاولات مبكرة قام بها فريدريك تايلور لتمكين الأفراد، حيث حاول كسر مبدأ الجندية (Soldiering) في التعامل بين الإدارة والعاملين وذلك من خلال محاولته الناجحة في إعطاء سماحه للأفراد بممارسة أدوار قيادية في العمل (Schutt, 2003: 456)، وعند ذلك يجب توضيح الأدوار الأساسية لإدارة المنظمة وكما يرى كل من براوات وبيترسون (Prawat & Peterson, 1999) من خلال مشاركة الآخرين المسؤوليات في المنظمة، وخاصة الأعضاء الملتزمين والذين يلعبون أدواراً مؤثرة في تأسيس الترتيبات التنظيمية التي تمكن التعلم (Bledsoe, 2008: 27). وبصورة عامة إن القادة يضبطون إيقاع المنظمة كلها ويحددون طبيعة عمل المنظمة، وكذلك نطاق التعلم ولهذا فإن دعم الإدارة ضروري للتعلم، وإن نمط القيادة يؤثر مباشرة على عملية تعلم العاملين (Salk & Schneider, 2009: 73)، ومن هنا ترى الدراسة إن القيـ ـادة يمكن أن تلعب أدوارا مهمة ومتعددة في علمية التعلم التنظيمي وتتفاعل مع الإتباع بحسب مستوى التعلم الذي يلائم وضع المنظمة ويمكن للقيادة أن

تقوم بهذه الأدوار مجتمعة في المنظمة الواحدة وعلى فترات مختلفة أو في الوقت نفسه ولكن في أقسام تنظيمية مختلفة.

2.2 الدراسات السابقة:

تتناول الدراسة هنا مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي بحثت موضوع الدراسة أو تناولت احد عواملها، للتعرف على الجوانب التي تم التركيز عليها، ومعرفة أهم النتائج التي توصلت إليها، ليتسنى معرفة مدى اتفاقها أو اختلافها مع الدراسة الحالية.

أولا. الدراسات العربية:

قامت (الضمور، 2009) بدراسة بعنوان (أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن)، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية كمتغيرات مستقلة، في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد كمتغير تابع، حيث تم اختيار عينة من أربعة وعشرين مستشفى عاماً ومن كلا القطاعين العام والخاص، وقد بلغ عدد المستجيبين (266) مديرا يعملون في ثلاثة مستويات إدارية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود قادة تحويليين في العينة وبنسبة أكبر من القادة التبادليين، كما وجدت الدراسة إن القيادة التحويلية تؤثر ايجابيا وبأبعادها المختلفة في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد، وإن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثير في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد هو بعد التأثير المثالي (السلوك).

وأجرى (الكساسبة وآخرون، 2009) دراسة بعنوان (تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة)، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفني، والإداري) والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية للتحول) على المنظمة المتعلمة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن والبالغ عددهم (579) فرداً، تم اختيار عينة

عشوائية من المجتمع بنسبة (50%)، فأصبحت العينة بحدود (290) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيزي ثقافة التمكين وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين، وتحسين قدرة القادة في أدارة الموارد البشرية.

وأجرى (الخشالي و التميمي, 2008) دراسة بعنوان (اثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي – دراسة ميدانية في شركات القطاع الخاص الأردني)، حيث قامت هذه الدراسة ببحث تأثير أساليب القيادة والمتعلقة بالقيادة الإجرائية والقيادة التحويلية وأثرها في نوعين من التعلم التنظيمي هما (ألتكيفي والتوليدي)، وقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من (128) مدير، يعملون في ستة عشر شركة من شركات القطاع الصناعي الأردني، وتوصلت الدراسة إلى إن هناك ميل كبير للإدارة العليا في الشركات الصناعية لاستخدام أسلوب القيادة التحويلية مقارنة بأسلوب القيادة التبادلية وبتركيز خاص على بعد الحفز الفكري، كما وجدت الدراسة اهتمام كبير لدى إدارات الشركات بموضوع التعلم التنظيمي مع التركيز على التعلم ألتكيفي وكذلك وجدت الدراسات إن هناك تأثيرا لأسلوب القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي ألتكيفي وخصوصا تأثير الحفز الفكري كان أكثر من بقية أبعاد القيادة التحويلية، أما التعلم التوليدي فتأثر بشكل اكبر بالاعتبارات الشخصية والحفز الفكري.

وقام كل من (العبابنة والعدوان، 2008) بدراسة بعنوان (العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الإداريين العاملين في الوحدات المحلية في الأردن نحو ممارسة بعض العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي، وكذلك هدفت للتعرف على مستوى ممارسة مجالات التعلم التنظيمي وحسب ما حدده سينغ (Senge, 1990). وقد تألف مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في وحدات الإدارة المحلية ممن هم بمسمى وظيفي (مدير، ومساعد مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة) في إقليم الوسط والشمال حيث قام الباحثان بأخذ المجتمع كعينة دراسة، وكانت الاستبيانات الصالحة للتحليل (339) استبانة، ومن

نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات المبحوثة متوسط، كما وأظهر المبحوثين الذكور ذوو مسمى (مدير) ويعملون خارج مركز المحافظة والذين شاركوا ببرنامج تدريبي يتعلق بالتعلم التنظيمي اتجاهات أعلى نحو ممارسة التعلم التنظيمي، كما أظهرت الدراسة أن العوامل المستقلة تفسر ما نسبته (67%) من التغيير في التعلم التنظيمي.

وقد أجرى (البطانية, 2007) دراسة بعنوان (اثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية)، هدفت إلى معرفـة تـأثير إدارة المعرفـة بجوانبها في المصارف التجارية الأردنية (مجتمـع الدراسـة) علـى الأداء والـتعلم التنظيمي، وبلغت مفردات الدراسة (122) مفردة من المدراء في، هذا وقـد خلـصت الدراسة إلى وجود ارتباط لمواقع إدارة المعرفة على التعلم التنظيمـي وكـذلك بينـت الدراسة وجود ارتباط للبنية التحتية لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي وكذلك وجـود ارتباط موجب بين عمليات إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي, كما لا يوجد اثر للبنـى التحتية لتكنولوجيا المعلومات على التعلم التنظيمي وكذلك الحال بالنـسبة للتـشخيص والاكتساب.

وأجرى (المسعودي، 2007) دراسة بعنوان (العلاقـة بـين مقـدرات الإبـداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميـزة التنافـسية المـستدامة – دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية العراقية)، وقد هدفت هذه الدراسة إلى بحث دراسة سلوك القيادة التحويلية بوصفه نمطاً قيادياً غير تقليدي فـي إدارة التغيير والإبداع إذ لذلك أثر في بناء المنظمات العراقية مـستقبلا، وقـد تكـون مجتمع الدراسة من التدريسيين في سبعة كليات أهلية في مدينة بغداد، وقد تألفت عينـة الدراسة من (56) عضو هيئة تدريس يعملون في سبعة كليات أهلية في بغـداد، وقـد توصلت هذه الدراسة إلى وجود العلاقات الإرتباطية بين مقدرات الإبداع الاسـتراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية من جهة, واثبات العلاقات التأثيرية لكلا المتغيـرين علـى تحقيق الاستدامة في المزايا التنافسية.

وأجرت (الطائي، 2007) دراسة بعنوان (الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية لأراء عينة من المـديرين فـي شـركات القطاع الصناعي المختلط العراقي)، وهدفت الدراسة لاختبار وتشخيص مستوى أهميـة العلاقة بين النمط القيادي (التحويلي والتبادلي) والثقة التنظيمية وأثرهما على الالتـزام التنظيمي لدى المديرين العاملين في (في ثلاث من شركات القطاع الصناعي المخـتلط في العراق)، وبلغ عدد فراد عينة الدراسة (76) مديرا في مستويات مختلفة، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لنمط القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي على مستوى شركتين فقط.

أما دراسة (المومني والطحاينة، 2007) بعنوان (السلوك القيادي التحويلي لعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنماط السلوك القيادي التحويلي لدى عمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية (مجتمع الدراسة) من وجهة أعضاء هيئة التدريس وعلاقته برضاهم الوظيفي، شارك في هذه الدراسة (72) عضو هيئة تدريس كعينة للدراسة أجابوا على نسخة معدلة من مقياس القيادة متعدد العوامل المعد من قبل (Bass & Avolio 1995), وقد أظهرت الدراسة إن عمداء كليات التربية الرياضية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وان السلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفة وخاصة (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية) يؤثر في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

وقد أجرى (الأمين، 2006) دراسة بعنوان (التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح) والهدف من هذه الدراسة هو المساهمة في وضع تعريف إجرائي للتعلم التنظيمي جنبا إلى جنب مع جهود علماء الإدارة واقتراح نموذج لعملية التعلم التنظيمي، وقد تمكن الباحث من وضع تعريف إجرائي للتعلم التنظيمي ووضع نموذجا مقترح لعملية التعلم التنظيمي, ووضح إمكانية استخدام نماذج رياضية متوافرة في بحوث العمليات في مسألة التعلم التنظيمي

ووضح ذلك من خلال مثال افتراضي يبين كيفية عملية التعلم التنظيمي وشرح المعادلات الرياضية المكونة له وكيفية الاستفادة منها في اختيار أفضل بديل بين البدائل المتاحة من مراكز الخدمات والتكاليف الكلية للخدمة.

وأجرى (العواملة والضمور, 2002) دراسة بعنوان (أثر أنماط القيادة التبادلية والتحويلية لمدراء المبيعات على الرضا الوظيفي والتصور الذاتي لأداء موظفي المبيعات – دراسة في الشركات العامة المساهمة في القطاع الصناعي الأردني)، وقد هدفت هذه الدراسة تعريـ ـف أنماط القيـادة في المـستوى الوظيفي (مديري المبيعات) في قطاع الشركات المساهمة الأردنية واختبار أثرها في الرضا الوظيفي والأداء، وقد حدد الشركات العامة المساهمة الصناعية الأردنية كمجتمع للدراسة، وقد تم تحديد العينة من خلال حجم القوة البيعية لكل شركة، و بلغت عينة الدراسة (454) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى دعم واضح للاعتقاد بأن أنماط القيادة التحويلية والتبادلية لا تعكس نهايات التواصل، وبدلا من ذلك وجدوا علاقة اقرب حيث استنتجوا إن القادة حتى يكونوا ناجحين يحتاجون لإظهار جوانب من كلا القيادة التحويلية والتبادلية في الوقت نفسه.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

أجرى كل من (Gong, et al, 2009) دراسة وهي بعنوان (Employee Learning Organization, Transformational Leadership, The Mediating Role of Employee Creative self-efficacy)، توجيه تعلم العاملين والقيادة التحويلية وإبداع العاملين: الدور الوسيط لإبداع العاملين الكفاءة الذاتية. هذه الدراسة هدفت إلى بحث العلاقة بين إبداع العاملين والأداء الوظيفي، حيث حدد الباحثان متغيران رئيسيان هما: توجيه تعلم العاملين والقيادة التحويلية وبحثا أثرهما على إبداع العاملين وذلك من خلال الكفاءة الذاتية لإبداع العاملين، كانت عينة الدراسة في هذا البحث هي (277) وكيل تأمين، تم اختيارهم عشوائيا من قائمة الوكلاء العاملين في شركة تأمين تعمل في تايوان، في هذا

البحث ركز الباحثين الإبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، وقد توصل الباحثين إلى إن لتوجيه تعلم العاملين والقيادة التحويلية علاقة ايجابية بالإبداع الوظيفي.

قام (Zagorsek, et. al, 2009) وهي بعنوان (Transactional and Transformational Leadership Impacts on Organizational Learning) اثر القيادة التبادلية والتحويلية وقيادة المكافئة الشرطية على التعلم التنظيمي، وهي دراسة تجريبية أجريت لمناقشة القضايا التالية: اثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على عملية التعلم التنظيمي وفيما إذا كان تأثير القيادة التحويلية هو اقوي من نمط القيادة التبادلية, وأجريت هذه الدراسة في دولة سلوفينيا (Slovenia) وتكون مجتمع الدراسة من مجموع الشركات الصناعية في هذه الدولة إما عينة الدراسة فبلغت (753) مفردة مشكلة من قادة مجموعة من الشركات الصناعية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن القيادة بشكل عام تؤثر على المكونات الأربعة لعملية التعلم التنظيمي, وكان التأثير الإجمالي على التغيرات السلوكية والإدراكية كان للقـيادة التحويلية، كمـا وتوصلت هذه الدراسة إلى الأهمية القصوى للقيادة في تسهيل وتشجيع العاملين لاستعمال كل المصادر المتاحة والقنوات والوسائل لاقتناء المعلومات داخليا وخارجيا، وان دور القيادة في عملية تفسير المعلومات هو دور مصيري وكذلك فان للقيادة تأثير كبير على اقتناء المعلومات وبشكل عام برهنت هذه الدراسة على إن القيادة التحويلية تؤثر بقوة على التعلم التنظيمي.

وأجرى والدمان وآخرون (Waldman et al, 2006) دراسة بعنوان (Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility)، مكونات القيادة التحويلية لدى المدراء التنفيذيين والمسؤولية الاجتماعية للشركات، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المدى الذي تلتزم به الشركات بالمسؤولية الاجتماعية من خلال استخدام نظرية القيادة التحويلية في استكشاف دور المدراء التنفيذيين، وذلك من خلال اعتماد استبانة العوامل المتعددة للقيادة وتم التركيز على بعدين فقط للقيادة التحويلية، وهما التأثير المثالي والمحاكاة الفكرية، وقد تم جمع البيانات من (56) شركة أمريكية وكندية حيث تم أخذ (6) مدراء عامين من كل شركة، فبلغ عدد الاستجابات (234)، لقد

توصلت هذه الدراسة إن لبعد المحاكاة الفكرية أثرا في تصورات أعضاء التنظيم ورؤيتهم في تفسير المعلومات، وليس لبعد التأثير المثالي ذلك الأثر.

كما قام (Hay, 2006) بدراسة بعنوان (Transformational Leadership :Characteristics and Criticisms), القيادة التحويلية: مزايا وانتقادات, هذه المقالة القصيرة حددت للتزويد بإجابات موجزة لثلاث أسئلة رئيسية: ما هي القيادة التحويلية؟ وكيف طبقت؟ وما هي بعض نقاط ضعفها الأساسية؟ وقد حاول الباحث الإجابة على هذه التساؤلات من خلال مراجعته للأدبيات الخاصة بموضوع القيادة التحويلية, ويبدو ليكون صيغة مناسبة من القيادة للفترات الحالية التي اتسمت بعد التأكد, الاضطرابات العالمية وعدم الاستقرار التنظيمي, حيث رأى الباحث إن هناك بعض المخاطر المرتبطة بهذه الصيغة من القيادة وجزئيا مع بعد للتأثر المثالي, طاقة الفرد والتحول التنظيمي التي يجب إن تكون مصاحبة بمسؤولية أخلاقية, لهيئة القوة الاجتماعية للقادة التحويليين والثقافات المؤسساتية والتي ربما تكون تحررية أو قمعية.

وأجرى (Bono & Anderson, 2005) دراسة بعنوان (The Advice and Influence Networks of Transformational Leaders), شبكات النصيحة والتأثير للقادة التحويليين, حاول الباحثين التوسع في البحث من خلال اختبار شبكات المدراء الاجتماعية والتي تعرض سلوكيات القيادة التحويلية, أجريت الدراسة على مجموعة مختارة من القادة والعاملين في منظمات خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية, ولغرض جمع البيانات قام الباحثين باستعمال بيانات الدراسة الميدانية التي جمع من (39) مدير و(130) تابع فأصبحت عينة الدراسة (169) مفردة من (6) منظمات صغيرة مثلت مجتمع الدراسة, وقد وجد الباحثين إن المدراء الذين لديهم قدر اكبر من القيادة التحويلية يميلون لمسك مواقع مركزية أكثر في النصح التنظيمي وتأثير الشبكات, وكذلك التقارير المباشرة لهولاء القادة الذين كانوا أيضا أكثر مركزية في الشبكات التنظيمية غير الرسمية, هذه النتائج أوضحت واحدة من الطرق التي يبذل المدراء الذين يظهرون سلوكيات القيادة التحويلية تأثيرا في المنظمات.

وقام (Vera & Crossan, 2004) بدراسة وهـي بعنوان (Strategic Leadership and Organizational Learning)، وقد قام الباحثان بمحاولة لتقديم نموذج نظري لكيفية إسهام أساليب وسلوكيات القيادة لفئة المدراء التنفيذيين والمدراء الأعلى, حيث اقترح الباحثان نمطين من أنماط القيادة إلا وهما (القيادة التحويلية) واثر هذين النمط على التعلم التوليدي ويكون أثره ايجابي, أما النمط الأخر وهو (القيادة التبادلية) ويكون أثره ايجابيا على التعلم ألتكيفي ذي الصبغة المؤسساتية, وقد كانت عينة الدراسة مؤلفة من القيادات في مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة ولم يذكر حجم هذه العينة، وقد توصلت الدراسة إلى إن المدراء الجيدين هم الذين يعرفون كـيف يمزجون بين النمطين التحويـلي والتبادلي وعملا بالوضع السائد (كالبيئة, الإستراتيجية, أداء الشركة السابق, مرحلة الحياة التنظيمية) لغرض تسهيل التعلم التنظيمي, إن هذه الدراسة تبين للقادة كيفية اتصال هذين الحقلين وللتحديات والمسؤوليات المهمة المرتبطة بقيادة التعلم التنظيمي, يستنتجان بأنه من اجل إدارة التعلم التنظيمي فأن القادة الاستراتيجيين الأكثر فاعلية هم أولئك الأكثر قدرة على العمل في كلتا صيغتي القيادة التحويلية التبادلية.

وأجرى بونتس وآخرون (Bontes, et al, 2002)، دراسة بعنوان (Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks And Flows)، أدارة نظام تعلم تنظيمي من خلال اصطفاف وتدفقات المخزون، هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين المخزون والمتدفق من التعلم عبر المستويات التنظيمية على صعيد نظام التعلم التنظيمي، هذا وقد صممت استبانة المسح على أساس خارطة تخمين التعلم التنظيمي الاستراتيجي، حيث شمل مجتمع الدراسة (32) منظمة وتم اختيار العينة من المستويات الإدارية الثلاث وبذلك حجم العينة الإجمالي (480) مفردة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين مخزون التعلم في كل المستويات التنظيمية وفي أداء الأعمال، كما إن الدراسة دعمت الافتراض القائل بأن عدم اصطفاف مخزون التعلم وتدفقاته في عبر نظام التعلم التنظيمي يرتبط سلبيا مع أداء الأعمال.

واجرى (Lam, 2002) دراسة بعنوان (Defining The Effects of Transformational Leadership on Organizational Learning: a cross-cultural comparison)، أثار القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي: عبر مقارنة الثقافة، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ثلاثة مسائل، الأولى تحديد مساهمة أدبيات القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في الفعاليات المدرسية، الثانية في ضوء العلاقات المعقدة المحيطة بالقيادة التحويلية هناك حاجة ملحة لتحديد المساهمة الدقيقة التي تصنعها القيادة التحويلية للبحث الجمعي الخاص بإستراتيجيات التكيف، الثالثة الحاجة إلى معرفة فيما إذا هناك أدوار أضافية للقيادة التحويلية في سياق التغيير التنظيمي محددة كونيا أو ثقافيا. وكان مجتمع الدراسة شمل مجموعة من المدارس كل من هونغ كونغ وتايوان وغرب أستراليا وسط كندا، حيث بلغت عينة الدراسة من المدرسين في مدراس تلك الدول (3349) مفردة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها، إن تأثير القيادة التحويلية التي تمارس في المدارس عينة الدراسة مرتبطة بشدة بالهيكل التنظيمي والثقافة السائدة، والتي وبدورها لها أثر كبير على التعلم التنظيمي.

وقامـت كروسان وآخـرون (Crossan et, al, 1999) بدراسة وهـي بعنوان (An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution)، إطار للتعلم التنظيمي من الحدس إلى المؤسساتية، في هذا البحث حدد الباحثون التجديد الاستراتيجي كظاهرة كامنة من المصالح، وقاموا بتطوير إطار تعلم تنظيمي لتحديد ظاهرة التجديد الاستراتيجي، وكذلك تطوير نظرية سوف تؤدي إلى توسيع وتعميق هذه الروابط, مفترضين إن هناك شد بين استيعاب التعلم الجديد (الاستكشاف) وما تم تعلمه (الاستيعاب) وان التعلم متعدد المستويات فردي, جماعي, تنظيمي, وإن هذه المستويات مرتبطة من خلال عمليات نفسية واجتماعية هي: الحدس, التفسير, التكامل, إضفاء الطابع المؤسسي, إن الإطار المقترح (إطار 4I) متعلق بعمليات التغذية الأمامية والخلفية عبر المستويات الثلاث, وقد أجريت هذه الدراسة على شركة (Apple) للحاسبات, وقد توصلت الدراسة إلى إن التفاعل بين عمليات المستويات يكشف ارتباط

الشد مع التجديد الاستراتيجي, وإن العمل ضمن هذا الإطار حيث إن تواصل التعلم المؤسسي سيؤدي إلى تأثير ايجابي على أداء المؤسسة, يوصي الباحثون في النهاية المدراء لتوسيع تفكيرهم والأخذ بنظر الاعتبار كيف إن الأجزاء المختلفة لعملية التعلم التنظيمي تؤثر أحداها على الأخرى.

ملخص لما احتوته الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

تناولت الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة بالعربية والأجنبية لغرض تدعيم الإطار النظري والاستفادة مما توصلت إليه من نتائج، وبحثت مجموعة من هذه الدراسات القيادة التحويلية وأثرها على مجموعة من المتغيرات، وتناولت دراسات أخرى التعلم التنظيمي من خلال تأثير بعض المتغيرات فيه ومنها دراسات مكتبية، فيما تناولت المجموعة الأكبر أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في مجتمعات مختلفة.

أما يميز هذه الدراسة فيتلخص بالنقاط الآتية:

1. إن هذه الدراسة فهي تركز على بحث أثر نمط القيادة التحويلية دون أثر نمط القيادة التبادلية على التعلم التنظيمي.
2. أن هذه الدراسة بحث العوامل المساعدة على التعلم التنظيمي، حيث لم يتم الاعتماد على ما درجت عليه الدراسات السابقة التي بحثت مستويات أو أنواع أو مراحل التعلم التنظيمي.
3. أن هذه الدراسة أجريت في إحدى منظمات القطاع العام، وعلى حد علم الباحث لا توجد دراسة عربية بحثت هذه العلاقة في هذا النوع من المنظمات.
4. تم إجراء مراجعة للأدبيات الخاصة بتطور نظريات القيادة وأهم مداخلها، كذلك بالنسبة للتعلم التنظيمي واهم النظريات والنماذج والمداخل التي بحثته، من خلال تقديم إطار نظري شامل يغطي عاملي الدراسة.

5. أن عينة الدراسة شملت نصف الإدارات الوسطى في مجتمع الدراسة (وزارة الكهرباء) وفي عدة محافظات متباعدة جغرافياً، وفي مختلف قطاعات الوزارة، مما سيدعم تعميم نتائج الدراسة على كل المجتمع.
6. تم تطوير مقياس (Bass & Avolio, 1994) لقياس القيادة التحويلية وأبعادها، ومقياس (Moilanen, 2001) لقياس التعلم التنظيمي، وتم استخدامهما كأداة للدراسة لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة ولغرض تحقيق أهدافها، على منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، حيث تم أجراء مسح مكتبي على الأدبيات المنشورة المتعلقة بالموضوع محل البحث العربية منها والأجنبية، والاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وملاحظة النتائج التي تم التوصل إليها, وثانيها أجري مسح ميداني لإفراد عينة الدراسة من خلال استخدام الاستبانة التي طورت لهذا الغرض، وتم إدخال البيانات التي جمعت إلى الحاسوب وأجريت عليها التحليلات الإحصائية اللازمة، وسيتضمن هذا الفصل وصفا لمجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، ودلالة الصدق والثبات للأداة، ومن ثم المعالجات الإحصائية المستخدمة، وإجراءات الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة:

لقد تم اختيار كافة الإدارات الوسطى في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات العامة التابعة لها كمجتمع للدراسة، حيث تم اختيار هذه المنظمة كونها هي التي ينتمي إليها الباحث والتي يرغب في أن يتم الاستفادة من نتائج دراستها في دعم مسيرتها، وكان اختيار هذه العينة كون الإدارة الوسطى هي أقدر على تشخيص أبعاد القيادة لدى القيادات العليا (المديرون العموميون)، بفعل التعامل المباشر من جهة ومن جهة أخرى إن لها من الخبرة والقدرة ما يؤهلها لتقدير المسؤولية وأعبائها، كما إنها وبالمقابل فهي على تماس مباشر بالعاملين ومعرفة بالتطورات التي تطرأ على عملهم، ومدى انعكاس سلوكيات الإدارة العليا عليها، هذا وتألف مجتمع الدراسة الأصلي من (1670) مفردة ممن يحتلون موقع (معاون مدير عام، مدير مديرية، مدير تنفيذي، رئيس قسم).

3.3 عينة الدراسة:

اشتملت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من (50%) من المديريات العامة في وزارة الكهرباء العراقية، وتم الاختيار عشوائيا بطريقة القرعة، وقد أعتبر لهذا الغرض مقر الوزارة كأحد المديريات العامة الخاضعة للدراسة، وتم اعتبار كافة العاملين في الإدارات الوسطى في هذه المديريات عينةً للدراسة، علماً أن عدد العاملين في هذه المديريات يبلغ (23316)*، حيث بلغ عددهم فيها (779) مفردة، وتم توزيع الاستبانات عليهم، فبلغ عدد الاستبانات المستردة (620) بنسبة (79.6%) من حجم العينة مشكلة ما نسبته (37.13%) من مجتمع الدراسة الأصلي، تم استبعاد (30) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، حيث بقي (590) استبانة شكلات ما نسبته (75.7%) من حجم العينة الكلي للدراسة، ويبين الجدول رقم (4) أدناه:

جدول رقم (4)

يعرض المديريات التي تضمنت عينة الدراسة وعدد الاستبيانات المستردة ونسبة الاسترداد *

ت	اسم المديرية العامة	مفردات العينة في المديرية	عدد الاستبيانات المستردة الصالحة للتحليل	نسبة استرداد الاستبانات الصالحة من عينة الدراسة
1	مقر الوزارة	89	70	%79
2	التدريب و التطوير	37	30	%79
3	التشغيل والتحكم	59	50	%85
4	مشاريع الإنتاج	23	23	%100
5	إنتاج الطاقة الفرات الأوسط	82	63	%77
6	إنتاج الشمال	60	47	%78
7	إنتاج صلاح الدين	85	62	%73
8	توزيع الكرخ	109	85	%78
9	إنتاج الجنوب	62	40	%65
10	نقل الطاقة الشمالية	45	31	%69
11	نقل الجنوب	75	50	%67
12	توزيع الوسط	52	40	%77
	المجموع	779	590	75.7%

* المصدر: وزارة الكهرباء – مركز المعلوماتية – قسم الإحصاء 2010.

4.3 أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة بناءً على الدراسات السابقة والأدب النظري لغرض جمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وقد تم الرجوع في تطوير الاستبانة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة كدراسة (مرعي، 2008) التي اعتمدت مقياس (Bass & Avolio, 1994) فيما يخص جانب القيادة التحويلية، أما فيما يخص عامل التعلم التنظيمي فتم الرجوع إلى مقياس العوامل الأساسية للتعلم التنظيمي المصمم من قبل (Moilanen, 2001) (السالم، 2005: 194)، وقد روعيَ تكييف الاستبانة مع البيئة المبحوثة، وتتكون الاستبانة من:

القسم الأول: ويتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية، مثل: النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل التعليمي والموقع الوظيفي وسنوات الخبرة، وتقيسها الفقرات (1, 2, 3, 4, 5).

القسم الثاني: وخصص لقياس نمط القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الالهامي، والمحاكاة الفكرية، والاعتبارات الفردية).

القسم الثالث: فقد تناول قياس التعلم التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات، التقييم).

وقد تم استخدام مقـ ـياس ليكرت الخماسي (Likert) لقياس إجابات المبحوثين، الذي يحتسب أوزان فقراتها على النحو التالي: (أوافق تماما ويمثل 5 درجات)، و(أوافق ويمثل 4 درجات)، و(أوافق بدرجة قليلة ويمثل 3 درجات)، و(لا أوافق ويمثل 2 درجة)، و(لا أوافق تماما ويمثل 1 درجة).

وتكونت الاستبانة من (54) فقرة لتشمل العامل المستقل وأبعاده وكذلك العامل التابع وعلى النحو التالي:

1 . الفقرات من (1 – 26) وتقيس العامل المستقل (القيادة التحويلية) وقد وزعت هذه الفقرات لتشمل أربعة أبعاد مستقلة أساسية هي: الفقرات من (1 – 8) تقيس بعد (التأثير المثالـي)، والفقرات من (9 – 14) وتقيس (الحفز الالهامي)، والفقرات من

(15 – 20) وتقيس (المحاكاة الفكرية)، أما الفقرات من (26 – 21) وتقيس (الاعتبارات الفردية).

2 . الفقرات من (27 – 54) وتقيس مجتمعة العامل التابع (التعلم التنظيمي)، وهي تمثل أبعاد للتعلم التنظيمي وكما يلي:

الفقرات (27-31) بعد الدوافع المحركة، والفقرات (32-36) بعد تحديد الهدف، وتقيس الفقرات (37-41) بعد الاستطلاع والاستفهام، وتقيس الفقرات (42-48) بعد التمكين وتفويض الصلاحيات، أما الفقرات (49-54) فتقيس بعد التقييم.

5.3 صدق الأداة:

لقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال الإداري وعددهم (10) محكمين للتأكد من صدق الاستبانة وقد تم مراعاة آرائهم.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

لغرض التأكد من ثبات الأداة تم تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (37) موظفا وموظفة من العاملين في الإدارات الوسطى التي لم يتم اختيارها ضمن عينة الدراسة، وتم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha) للاتساق الداخلي، لحساب معامل ثبات الأداة لكل أداة من أدوات الدراسة وحسب الجدول رقم (5) في أدناه.

جدول رقم (5)

معاملات الثبات لكل أداة من أدوات الدراسة (Cronbachs Alpha)

الأداة	الأبعاد	معامل الثبات
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	0.757
	الحفز الالهامي	0.712
	المحاكاة الفكرية	0.706
	الاعتبارات الفردية	0.710
التعلم التنظيمي		0.731
	الكلي	0.766

تشير النتائج الواردة في الجدول (5) إلى إن معـاملات الثبـات لأبعـاد القيـادة التحويلية تراوحت بين (0.706 – 0.757) وللمجال الكلي (0.766)، إما بالنسبة للعامـل التابع التعلم التنظيمي فقد معامل الثبات (0.731)، وتعتبر هذه القيم مقبولـة لأغـراض الدراسة، علما أن نسبة الاتساق الداخلي المقبولة هي (0.6) فما فوق (النجار وآخرون، 2010: 142).

7.3 الأساليب إحصائية (المعالجة الإحصائية) :

تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v. 16.1) "Statistical Package For Social Sciences" لمعالجة البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة, وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص العينة بالأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مدى صلاحية النموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقلّ، على المتغير التابع.
3. تحليل التباين المتعدد لاختبار الفروق للمتغيرات الشخصية والوظيفية في تصورات المبحوثين نحو عوامل الدراسة.
4. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار دخول العوامل المستقّلة في معادلة التّنبؤ بالعامل التابع.
5. اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ التباين (Multicollinearity) بين أبعاد العامل المستقل.
6. اختبار معامل الالتواء وذلك للتأكد من إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
7. معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الأداة.

9.3 نبذة عن وزارة الكهرباء:

أدخلت الكهرباء إلى العراق عام (1917) إذ نصبت أول ماكينة كهرباء في بناية "خان دلة" وقد اقتصر توليد الطاقة الكهربائية على محركات ديزل قدرة واطئة بتوتر (220) فولت تيار مستمر (DC). ولقد تم نصب محركات الديزل بعد ذلك في مناطق مختلفة من المدينة منها (منطقة السراي:لتنوير أبنية السراي والقشلة)، (شريعة المجيدية: لإنارة المستشفيات الموجودة في باب المعظم)، (كرادة مريم: لإنارة المعسكرات معسكر الهنيدي، معسكر الرشيد لاحقاً)، وتمت في العام نفسه **(**1917**)** إنارة أول شارع في مدينة بغداد (شارع الرشيد).

وفي عام (1918) بوشر بتوزيع مقدار معين على الراغبين في تنوير مبانيهم ومساكنهم بازدياد الطلب إلى الطاقة الكهربائية، وقامت السلطات المختصة آنذاك بنصب (3) وحدات بمحركات بخارية بتوتر (3.3) ك.ف تيار متناوب (AC) في محطة القاطر خانه وكانت الأسلاك تمد تحت الأرض، تم نصب معدات تحويل (_ Rotary Convertor) في كل من العبخانة، مستشفى المجيدية ومنطقة العلوية لتغذية شبكة المستهلكين بالتيار المستمر (440) فولت أي استعمال خطوط التيار المتناوب (3.3) ك.ف كخطوط نقل لشبكة بغداد وبوشر بعد ذلك في إمرار الأسلاك إلى الجانب الغربي من بغداد (الكرخ) بواسطة قابلات تحت الماء (بالقرب من جسر الشهداء).

في عام (1927) نصبت أعمدة لحمل الأسلاك الكهربائية لإنارة شارع الجعيفر ومنطقة علاوي الحلة، وفي عام (1928) منح الامتياز لشركة التنوير والقوة الكهربائية المحدودة لمدينة بغداد لتجهيز بغداد بالطاقة الكهربائية، في عام **(**1931**)** بوشر بإنشاء محطة الصرافية بنصب محطتين بخاريتين سويسرية الصنع (Brown - Boveri) قدرة كل منها (2.5) ميكا واط مع المرجلين الأول والثاني، وتم افتتاح المحطة يوم الاثنين الأول من أيار عام (1933). وفي عام (1937) تم نصب وحدة ثالثة إنكليزية الصنع (Parson) بقدرة (5) ميكا واط مع المرجل الثالث، فالوحدة الرابعة سويسرية الصنع (Brown Boveri) قدرة (60) ميكا واط، ثم الوحدتين الخامسة والسادسة الإنكليزية

الصنع (Parson) قدرة كل منها (12.5) ميكا واط، مع المرجلين السادس والسابع خلال الأعوام (1950-1952) لتصل القدرة الكلية للمحطة عام (1955) إلى (41) ميكا واط.

وفي عام **(**1955**)** تم تأميم شركة التنوير والقوة الكهربائية المحدودة لمدينة بغداد، وسميت في الأول من تشرين الأول محطة كهرباء بغداد، وارتبطت بوزارة المواصلات والإشغال، وفي عام (1958) تم تأسيس مصلحة الكهرباء الوطنية التي تولت امتلاك وتشغيل كل من محطات توليد دبس، جنوب بغداد وخطوط النقل والمحطات الفرعية لها المشيدة من قبل مجلس الأعمار، أما في عام (1946) تم دمج مصلحة كهرباء بغداد مع مصلحة الكهرباء الوطنية وإبدالها إلى مديرية كهرباء منطقة بغداد على غرار المديريات الثلاث التي كانت ضمن تشكيلات المصلحة، وفي عام **(**1975**)** استحدثت المؤسسة العامة للكهرباء لتضم كافة تشكيلات الكهرباء، أما في عام **(**1987**)** ألغيت المؤسسة العامة للكهرباء وأصبحت المنشأة العامة لتوزيع كهرباء بغداد دائرة من دوائر وزارة الصناعة والمعادن، وفي عام (1999) استحدثت هيئة الكهرباء، وفي عام **(**2003**)** استحدثت وزارة الكهرباء، هذا و يبلغ عدد منتسبي هذه الوزارة حسب آخر الإحصائيات التي أجريت عام **(2009)** هو **(71682)** منتسب ومن مختلف الاختصاصات والمؤهلات العلمية.(الموقع الالكتروني لوزارة الكهرباء العراقية)

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 خصائص عينة الدراسة:

سيتم استعراض خصائص عينة الدراسة الشخصية والوظيفية، وحسب البيانات التي جمعت من خلال أداة الدراسة، وكما هو مبين في الجدول رقم (6) في أدناه:

جدول رقم (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والظيفية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	ذكور	479	81.1
	إناث	111	18.8
العمر	30 سنة أو أقل	27	4.6
	من 31 – 40 سنة	175	29.7
	من 41 – 50 سنة	222	37.6
	50 سنة فأكثر	166	28.1
المؤهل التعليمي	ثانوية	35	5.9
	دبلوم	23	3.9
	بكالوريوس	508	86.1
	دبلوم عالي	10	1.2
	ماجستير	13	2.2
	دكتوراه	1	0.2
الموقع الوظيفي	معاون مدير عام	23	3.9
	مدير مديرية	66	11.2
	مدير تنفيذي	19	3.2
	رئيس قسم	482	81.7
الخبرة	15سنة أو أقل	239	40.5
	من 16 – 20 سنة	99	16.8
	من 21 – 30 سنة	166	28.1
	أكثر من 30 سنة	86	14.6
المجموع		590	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (6) نرى أن نسبة الذكور من الإدارات الوسطى (عينة الدراسة) بلغت (81.1%)، بينما كانت نسبة الإناث منها (18.8%)، مما يدال على إن الغالبية العظمى من أفراد العينة كانوا من الذكور وقد يعود ذلك إلى طبيعة العمل الفنية والميدانية في هذه الوزارة الذي لا يتناسب مع طبيعة المرأة.

ومن نفس الجدول رقم (6) نلاحظ إن الفئة العمرية (من 41-50 سنة) قد حققت أعلى نسبة من عينة الدراسة حيث بلغت نسبتها (37.6%)، تلتها في ذلك الفئة العمرية (من 31 - 40 سنة) حيث بلغت نسبتها (29.7%) من عينة الدراسة، ثم تلتها الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) وبنسبة بلغت (28.1%) من عينة الدراسة، في حين حققت الفئة العمرية (30 سنة أو أقل) النسبة الأقل وقد بلغت (4.6%) مما يعكس إن النسبة الأكبر من الإدارات الوسطى للفئة العمرية (من 41-50 سنة) وهذا يدال إن الوزارة تسند تلك المناصب إلى الأشخاص ذوي الخبرات الوظيفية.

ويلاحظ أيضا من الجدول أعلاه إن مفردات العينة حملة شهادة البكالوريوس قد حققت النسبة الأكبر حيث بلغت (86.1%) من عينة الدراسة، ثم تلتها المفردات حملة شهادة الدبلوم فما دون بنسبة بلغت (9.8%) من عينة الدراسة، وتلتها المفردات حملة الشهادة العليا وبنسبة بلغت (3.4%) من عينة الدراسة، ويلاحظ هنا قلة نسبة المفردات من حملة الشهادات العليا الذين يولون المناصب في الوزارة، ويعكس ذلك ضعف التأكيد على شهادة الدراسة العليا كشرط لتولي المناصب ربما تفضل الوزارة وبحكم طبيعة العمل التركيز على الخبرة الميدانية أكثر من الأكاديمية، مع ملاحظة إن الوزارة مهتمة في تولية المواقع الإدارية لحملة شهادة البكالوريوس أكثر من غيرهم وهذا يعكس اهتمام الوزارة بتوافر حد معين من المعرفة العلمية.

كما يلاحظ من الجدول رقم (6) أن من يشغلون موقع رئيس قسم كانوا أكثر تمثيلا حيث بلغت (81.7%) من عينة الدراسة، في حين جاء من يشغلون موقع مدير مديرية بنسبة (11.2%) من عينة الدراسة، ثم تلاها منصب معاون مدير عام وبنسبة (3.9%) من عينة الدراسة، وجاء أخيرا من يشغلون موقع مدير تنفيذي وبنسبة (3.2%)

من عينة الدراسة، وهذا التوزيع للنسب يعتبر أمرا طبيعيا في الهياكل الإدارية الحكومية حيث تكون نسبة المديرين في المستويات القريبة من المستويات الإشرافية اكبر من تلك القريبة من الإدارة العليا.

وأخيرا نلاحظ من الجدول المرقم (6) أن فئة من لديهم خبرة وظيفية في وزارة الكهرباء ضمن فئة (من 15 سنة أو أقل) قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة (40.5%) من عينة الدراسة، ثم تلتها فئة (من21 - 30 سنة) وبنسبة (28.1%) من عينة الدراسة، ثم جاءت فئة (من 16-20 سنة) وبنسبة (16.8%) من عينة الدراسة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة فئة (أكثر من30 سنة) وبنسبة (14.6%) من عينة الدراسة، نلاحظ إن الوزارة لا تعتمد كثيرا على مبدأ الأقدمية في تولية المواقع الإدارية حيث جاءت الفئة الأقل خدمة في الوزارة بالمرتبة الأولى في شغل المواقع الإدارية.

سيتم عرض نتائج الدراسة ثم اختبار فرضيات وأنموذج الدراسة، ويضم الجزء الأول قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات، والأهمية النسبية للقيادة التحويلية والتعلم التنظيمي والفقرات المكونة لهما، علما إن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	أوافق بشدة
(1)	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**

وبناءا على ما تقدم، فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	**2.5 – 3.49**	**أقل من 2.5**

فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات (3.5) أو أكبر فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5 – 3.49) فإن مستوى التصورات متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) أو أقل فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مدى توافر نمط القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، المحاكاة الفكرية، الاعتبـارات الفرديـة) فـي وزارة الكهربـاء العراقيـة والمديريات التابعة لها؟

وللإجابة على هذا السؤال تـم احتـساب المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية، لتصورات المبحوثين لدرجة توافر أبعاد نمط القيادة التحويلية فـي قيـادات وزارة الكهرباء (المديرون العموميون) العراقية من وجهة نظر الإدارات الوسطى فيها، ;كما هو مبين في الجدول رقم (7) الآتي:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين (الإدارات الوسطى) لدرجة توافر أبعاد نمط القيادة التحويلية لدى (المديرون العموميون) في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
14-9	الحفز الإلهامي	4.33	0.61	%86.6	مرتفعة
8-1	التأثير المثالي	4.20	0.64	%84	مرتفعة
20-15	المحاكاة الفكرية	4.19	0.65	%83.8	مرتفعة
26-21	الاعتبارات الفردية	3.97	0.73	%79.4	مرتفعة
26-1	القيادة التحويلية	4.17	0.57		مرتفعة

يبين الجدول (7) إن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لدرجة توافر أبعاد نمط القيادة التحويلية، وعلى مستوى توافر كل بعد لدى المديرون العموميون في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها وهذه الأبعاد هي (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والمحاكاة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي للقيادة التحويلية (4.17)، وقد احتل بعد الحفز الإلهامي المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وبدرجة موافقة مرتفعة، يليه بعد التأثير المثالي

بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وبدرجة موافقة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة بعد المحاكاة الفكرية وبمتوسط حسابي بلغ (4.19) وبدرجة مرتفعة أيضا، أما بعد الاعتبارات الفردية فقد جاء بالمرتبة الرابعة حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.97) وهو بدرجة موافقة مرتفعة، هذه النتائج تؤشر توافر أبعاد نمط القيادة التحويلية لدى القيادات العليا في وزارة الكهرباء والمديريات التابعة لها وبدرجات مرتفعة، ومن خلال توافر تلك أبعاد يمكن للقيادات أن تسخرها في إحداث التغيير المنشود.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين لدرجة توافر أبعاد نمط القيادة التحويلية لدى المديرون العموميون في وزارة الكهرباء العراقية، وعلى مستوى كل بعد من إبعاد نمط القيادة التحويلية، وكما يلي:

1 . بُعد التأثير المثالي:

سيتم في أدناه عرض نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحثين (الإدارات الوسطى) في وزارة الكهرباء العراقية، لبعد التأثير المثالي كبعد من أبعاد نمط القيادة التحويلية، حيث تم تغطية هذا البعد من خلال ثمانية فقرات، ويبين الجدول رقم (8) هذه النتائج.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين (الإدارات الوسطى) لبُعد التأثير المثالي كبُعد من إبعاد نمط القيادة التحويلية في وزارة الكهرباء العراقية

الترتيب	رقم الفقرة	الـ ـفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة حسب المتوسط
1	7	يتصرف المدير بأسلوب يعزز من خلاله احترام وتقدير العاملين له	4.65	0.98	مرتفع
2	8	يظهر المدير الإحساس بالقوة والثقة بالنفس	4.49	0.68	مرتفع
3	2	يركز المدير على أهمية أن يكون عند الموظفين أحساسا قويا بأهداف المنظمة	4.49	0.74	مرتفع
4	6	يتغاضى المدير عن مصالحه الذاتية من أجل تحقيق الأهداف العام للمنظمة	4.42	0.70	مرتفع
5	4	يركز المدير على أهمية أن يكون لدى الموظفين في المنظمة فهم مشترك لرسالة المنظمة	4.39	0.76	مرتفع
6	5	يعزز المدير الفخر في نفس الموظفين لكي يكونوا على تواصل معه	4.35	0.82	مرتفع
7	3	يهتم المدير بنتائج القرارات المؤثرة على الجوانب الأخلاقية والمعنوية في المنظمة	4.28	0.64	مرتفع
8	1	تحدث المدير عن قيمة معتقداته الأكثر أهمية للعمل داخل المنظمة	3.9	0.64	مرتفع
-	1-8	بعد التأثير المثالي	4.2	0.64	مرتفع

تشير البيانات المذكورة في الجدول (8) إن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين (الإدارات الوسطى) لبعد التأثير المثالي كبعد من إبعاد نمط القيادة التحويلية لدى المديرون العموميون في وزارة الكهرباء العراقية، قد جاءت مرتفعة، حيث بلغ

المتوسط الحسابي الكلّي (4.2)، وبانحراف معياري كلي وقدره (0.64)، واحتلت الفقرة (7) والتي تنص على "يتصرف المدير بأسلوب يعزز من خلاله احترام و تقدير العاملين له" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.65) وبدرجة موافقة مرتفعة، أما الفقرة (1) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.9) وبدرجة موافقة مرتفعة أيضا.

2 . بُعد الحفز الإلهامي:

سيتم في أدناه عرض نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحثين (الإدارات الوسطى) في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، لبعد الحفز الإلهامي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية، حيث تم تغطية هذا البعد من خلال ستة فقرات، ويبين الجدول رقم (9) هذه النتائج.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين (الإدارات الوسطى) لبُعد الحفز الإلهامي كبُعد من إبعاد نمط القيادة التحويلية في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها.

الترتيب	رقم الفقرة	المتوسط الانحراف	درجة حسب المتوسط الفقرة	الحسابي المعياري	الموافقة
1	9	يتحدث المدير بحماس عن المهام التي يجب إن تنُجز	4.35	0.70	مرتفع
2	14	يقوي المدير التزام الموظفين بأهداف المنظمة ورسالتها	4.30	0.74	مرتفع
3	12	يتحدث المسؤول بثقة عن الأهداف التي أنُجزت	4.30	0.76	مرتفع
4	10	يتحدث المدير بتفاؤل عن المستقبل المنشود للمنظمة	4.17	0.73	مرتفع
5	13	يحفزني المدير لأن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا	4.12	0.86	مرتفع
6	11	يحرص المدير على إيصال تصوراته حول مستقبل المنظمة للعاملين معه	4.08	0.72	مرتفع
-	14-9	بعد الحفز الإلهامي	4.33	0.61	مرتفع

وتشير البيانات في الجدول رقم (9) إلى إن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين (الإدارات الوسطى) لبعد الحفز الإلهامي كبعد من أبعاد نمط القيادة التحويلية لدى المديرون العموميون في وزارة الكهرباء العراقية، وقد جاءت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلّي (4.33)، وبانحراف معياري بلغ (0.61)، حيث احتلت الفقرة (9) والتي تنص على " يتحدث المدير بحماس عن المهام التي يجب أن تنُجز" المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي (4.30)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (11) والتي تنص على "يحرص المدير على إيصال تصوراته حول مستقبل المنظمة للعاملين معه" وبمتوسط حسابي (4.08) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة أيضا.

3 . بُعد المحاكاة الفكرية:

سيتم في أدناه عرض نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين (الإدارات الوسطى) في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، لبعد المحاكاة الفكرية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية، حيث تم تغطية هذا البعد من خلال ستة فقرات، ويبين الجدول رقم (10) هذه النتائج.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين (الإدارات الوسطى) لبعد المحاكاة الفكرية كبعد من إبعاد نمط القيادة التحويلية في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها

الترتيب	رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة حسب المتوسط
1	19	يدعم المدير بقوة الطرق الجديدة والخلاقة لأداء العمل	4.46	0.81	مرتفع
2	20	يهتم بالمقترحات والأساليب الجديدة التي يطرحها العاملون ويشجع على تبنيها	4.28	0.82	مرتفع
3	17	يقترح المدير طرقا جديدة لانجاز مهام العمل في المنظمة	4.26	0.77	مرتفع
4	16	يبحث المدير عن وجهات نظر أخرى عندما يرغب بحل المشكلات	4.19	0.77	مرتفع
5	18	يشجع المدير العاملين على النظر للمشكلات من زوايا جديدة ومختلفة	4.18	0.72	مرتفع
6	15	يعيد المدير النظر في الفرضيات المهمة للتأكد من مناسبتها	4. 10	0.86	مرتفع
	20-15	بعد المحاكاة الفكرية	4.19	0.65	مرتفع

وتشير البيانات في الجدول رقم (10) إلى إن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين (الإدارات الوسطى) لبعد المحاكاة الفكرية كبعد من أبعاد نمط القيادة التحويلية لدى المديرون العموميون في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها،

جاءت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلّي (4.19) وبانحراف معياري قدره (0.65).

حيث احتلت الفقرة (19) والتي تنص على "يتحدث المدير بحماس عن المهام التي يجب أن تنُجز" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.46)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (15) والتي تنص على "يعيد المدير النظر في الفرضيات المهمة للتأكد من أنها مناسبة "وبمتوسط حسابي (4.10) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة أيضا.

4 . بُعد الاعتبارات الفردية:

سيتم في أدناه عرض نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين (الإدارات الوسطى) في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، لبعد الاعتبارات الفردية، وتم تغطيته من خلال ستة فقرات، وفق الجدول رقم (11).

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين (الإدارات الوسطى) لبُعد الاعتبارات الفردية كبعد من إبعاد نمط القيادة التحويلية في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	26	يساعد المدير الموظفين في تطوير نقاط القوة لديهم	4.27	1.02	مرتفع
2	22	يحرص المدير على تزويد الموظفين بالتغذية الراجعة عن أدائهم	3.78	0.86	مرتفع
3	25	يعامل المدير كل موظف حسب ظروفه	3.78	0.91	مرتفع
4	23	يعتبر المدير إن للموظفين لديهم حاجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين	3.75	0.96	مرتفع
5	24	يقضي المدير وقتا في تعليم الموظفين وإرشادهم	3.73	0.99	مرتفع
6	21	يهتم المدير باحتياجات ومشاكل الموظفين بشكل فردي	3.67	0.80	مرتفع
-	21-26	الكلي	3.97	0.73	مرتفع

وتشير البيانات في الجدول رقم (11) إلى إن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين (الإدارات الوسطى) لبعد الاعتبارات الفردية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية

لدى المديرون العموميون في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، جاءت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلّي (3.97) وبانحراف معياري (0.73)، حيث احتلت الفقرة (26) والتي تنص على "يساعد المدير الموظفين في تطوير نقاط القوة لديهم" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (21) والتي تنص على "يهتم المدير باحتياجات ومشاكل الموظفين بشكل فردي "وبمتوسط حسابي (3.67) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة.

سؤال الدراسة الثاني: ما مدى توافر عملية التعلم التنظيمي بأبعادها (الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات، التقييم) في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها؟

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتصورات المبحوثين (الإدارات الوسطى) لدرجة توافر التعلم التنظيمي في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر التعلم التنظيمي في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها

الترتيب	رقـم الفقرة	المتوسط الانحراف	درجة حسب المتوسط الفقرة	الحسابي المعياري	الموافقة
1	31	تعقد المنظمة دورات تدريبية هدفها تعليم الموظفين مهارات جديد	4.35	0.79	مرتفع
2	29	يعتبر التعاون الذهني المشترك بين الموظفين واجتماعهم علـى حـل مشكلة ما مصدرا من مصادر المعرفة داخل المنظمة	4.29	0.78	مرتفع
3	28	يعمل المدير على توفير دعما ماديا ومعنويا لتطوير قدرات المـوظفين على تعلم مهارات جديدة	4.27	0.71	مرتفع
4	44	تنمي إدارة المنظمة جـو من الثقة والاحترام مع الموظفين	4.26	0.75	مرتفع
5	27	تلتزم ألإدارة بوضع السياسات التي تساعد الموظفين على التعلم	4.25	0.96	مرتفع
6	48	تقوم المنظمة بتشكيل فرق عمل على لتنفيذ أعمالها	4.19	0.83	مرتفع
7	49	تهتم المنظمة بمتابعة مستوى تطور أداء الموظفين	4.18	0.80	مرتفع
8	39	يتميز الجو داخل المنظمة بالتفاعل والتعاون الايجابي	4.18	0.82	مرتفع
9	45	تضع المنظمة برامج تدريبية تدعم جهود تمـ ـكين الموظفين	4.18	0.84	مرتفع
10	50	يخصص المدير والموظفين الوقت الـكافي لمناقشة المشكلات والأخطاء	4.17	0.89	مرتفع
11	33	تعقد المنظمة اجتماعات رسمية لجميع الأقسام لمناقشة المواقف والإحداث التي تواجهها	4.16	0.96	مرتفع
12	54	تهتم المنظمة بمتابعة بناء المعرفة في كافة مستوياتها الإدارية	4.15	0.89	مرتفع
13	34	تضع الإدارة عملية تنمية القدرات الذاتية للموظفين ضمن مسؤوليتها	4.12	0.89	مرتفع
14	40	يجد الموظفون سهولة في التواصل بشكل شخصي مع مديـ ريهم	4.11	0.95	مرتفع
15	53	تستخدم المنظمة طرقا علمية وموضوعية لتقييم نتائج الأعمال	4.11	1.13	مرتفع
16	41	يشعر العاملين بحرية في طرح الأفكار دون الخوف من ردود الأفعال السلبية	4.07	0.97	مرتفع.
17	36	توضح الإدارة باستمرار أهدافها وخططها البعيدة المدى	4.05	0.77	مرتفع
18	38	يشجع المدير بشكل مباشر الموظفين على التعبير بأفكـارهم وآرائهـم الشخصية بحرية (حتى لو تعارضت مع وجهات نظره)	4.02	0.78	مرتفع
19	51	تقوم المنظمة بتحويل المعارف الجديدة التي تحصل عليها إلى إجراءات عمل لتوجيه سلوك الموظفين	4	0.84	مرتفع
20	47	تقوم المنظمة بتحويل المعارف الجديدة التي تحصل عليها إلى إجراءات عمل لتوجيه سلوك الموظفين	4	79.0	مرتفع
21	46	تسهـل إدارة المنظمة إجراءات حـصول المـوظفين علـى البيانـات والمعلومات الخاصة بهم	3.98	0.79	مرتفع

22	35	تحدد أدارة المنظمة باستمرار مسئوليات وأدوار الموظفين خلال عمليات التغيير في سياساتها	3,94	0.78	مرتفع
23	37	يوجد قدر كبير من التناغم بين المستويات الإدارية والصلاحيات الممنوحة	3.83	0.79	مرتفع
24	52	تقليل الوقت المخصص لانجاز العمل كنتيجة لعملية التعلم في المنظمة	3.78	0.80	مرتفع
25	32	يحمل جميع الموظفين في المنظمة رؤية مشتركة عن قيم المنظمة واتجاهها	3.76	0.89	مرتفع
26	30	يهتم المدير بوضع برامج تعنى بتزويد الموظفين بالمهارات المتعلقة بأداء العمل	3.72	0.99	مرتفع
27	43	تفوض إدارة المنظمة الصلاحيات للمستويات الأدنى بموضوعية	3.69	0.85	مرتفع
28	42	تتخذ إدارات الأقسام كافة القرارات التي تخص الموظفين مباشرة دون العودة الرئيس الأعلى	2.92	0.82	منخفض
-	54-27	التعلم التنظيمي	4.20	0.68	مرتفع

تشير البيانات في الجدول رقم (12) أعلاه إن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين لعامل التعلم التنظيمي في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.20) وبدرجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري (0.68)، وقد احتلت الفقرة (31) والتي تنص على "تعقد المنظمة دورات تدريبية هدفها تعليم الموظفين مهارات جديدة" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.35) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، أما المرتبة الأخيرة فقد احتلتها الفقرة (42) والتي تنص "تتخذ إدارات الأقسام كافة القرارات التي تخص الموظفين مباشرة دون العودة الرئيس الأعلى"، وبمتوسط حسابي بلغ (2.92) وهي تعكس درجة موافقة منخفضة.

2.4 نتائج اختبار الفرضيات

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الأثر، تم أجراء بعض الاختبارات على البيانات التي تم تجميعها، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط

عال بين العوامل المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) فيما إذا كان أكبر من (0.5)، ثم جرى التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Distributions Normal Probability) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1). والجدول (13) يبين نتائج الاختبارات.

جدول رقم (13)

اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح ومعامل الالتواء

العامل المستقل	الإبعاد الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
أبعاد القيادة القيادة التحويلية	**التأثير المثالي**	1.257	0.796	-0.674
	الحفز الإلهامي	1.431	0.699	-1.101
	المحاكاة الفكرية	1.510	0.662	-0.936
	الاعتبارات الفردية	1.397	0.716	-0.612

نلاحظ إن قيم اختبار معامل التضخم (VIF) لجميع الإبعاد تقل عن (10) وتتراوح بين (1.510-1.257)، وإن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) قد تراوحت بين (0.796-0.662)، وهي اكبر من (0.05) ويعتبر هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد العامل المستقل (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت معظم القيم تقل عن (1)، فيما عدا قيمة معامل الالتواء الخاص ببعد الحـــــفز الإلهـامي حيث بلغت (1.101-)، وهذا يدلل إن توزيع قيم إجابات المبحوثين عن الفقرات الخاصة ببعد الحفز الإلهامي ملتوٍ نحو اليسار.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالـــــة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ نمط القيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي والحفز الإلهامي والمحاكاة

الفكرية والاعتبارات الفردية) على التعلم التنظيمي من وجهة نظر الإدارات الوسطى في وزارة الكهرباء العراقية.

حيث تم هنا استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) (Analysis of Variance) لمعرفة التباين بين المجموعة والتباين الذي يشرحه العامل المستقل، ولمعرفة التباين في المجموعة وهو التباين الذي لم يستطيع العامل المستقل شرحه، وكذلك نتائج اختبار(F) والتي تشير إلى ما إذا كان هناك فرق معنوي بين متوسطات المجموعات المختلفة (النجار والزعبي، 2010: 207)، تم التأكد من صلاحية النموذج للفرضية الرئيسية الأولى، والجدول (14) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (14)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية للنموذج لاختبار فرضيات الدراسة

العامل التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التعليم التنظيمي	0.540	0.282	81.624 198.276 279.900	20.406 0.339	*60.21	0.000

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وتشير معطيات الجدول (14) ثبات صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية، وذلك استنادا إلى قيمة (F) المحسوبة، والبالغ قيمتها (60.21) وبمستوى دلالة (α =0.000) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وإن نمط القيادة التحويلية تفسر (28.2%) من التباين في العامل التابع (التعلم التنظيمي)، وكذلك وجود ارتباط قوي بين العامل المستقل والتابع حيث بلغ معامل الارتباط (0.540).

وبناءا على ذلك نستطيع اختبار فرضية الدراسة الأولى الرئيسية وإجراء تحليل الانحدار المتعدد لاختبار(Multiple Regression)، لاختبار أثر نمط القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي لدى المبحوثين (الإدارات الوسطى) في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات العامة التابعة لها، والجدول رقم (15) يوضح ذلك.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر نمط القيادة التحويلية كعامل مستقل على التعلم التنظيمي كعامل تابع

إبعاد العامل المستقل	B	الخطأ المعياري المحسوب	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
التأثير المثالي	0.01	0.04	0.01	0.28	0.774
الحفز الإلهامي	0.27	0.04	0.24	*5.78	0.000
المحاكاة الفكرية	0.16	0.04	0.15	*3.58	0.000
الاعتبارات الفردية	0.25	0.03	0.27	*6.67	0.000

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (15)، ومن ملاحظة معاملات (Beta)، واختبار (t) إن بعد (الحفز الإلهامي) ذو تأثير دال إحصائيا على التعلم التنظيمي في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، كما يظهر في الجدول إن قيمة ($t=5.788$) المحسوبة وبدلالة إحصائية ($\alpha=0.000$) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وأشارت النتائج كذلك إن بعد (المحاكاة الفكرية) ذو تأثير دال إحصائيا على التعلم التنظيمي لدى الإدارات الوسطى في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، بدلالة معامل (Beta) لهذا البعد إن قيمة ($t=3.587$) وبدلالة إحصائية ($\alpha=0.000$) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما أظهرت النتائج إن بعد (الاعتبارات الفردية) ذو تأثير دال إحصائيا على التعلم التنظيمي في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، وإن قيمة ($t=6.670$) وبدلالة إحصائية ($\alpha=0.000$) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبينت النتائج إن بعد (التأثير المثالي) ليس له تأثير دال إحصائيا على التعلم التنظيمي في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، حيث بلغت قيمة

(t=0.287) وبدلالة إحصائية (α=0.774) وهي غير دالـة إحصائيا عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).

وبناءا على ما سبق: فبالنسبة للفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، فيتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على عدم وجود أثر للتأثير المثالي على التعلم التنظيمي، ورفض الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة والتي تنص على عدم وجود أثر لكل من الأبعاد (الحفز الإلهامي، المحاكاة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على التعلم التنظيمي، وقبول الفرضيات البديلة للأبعاد أنفة الذكر والتي تنص على وجود أثر لتلك الأبعاد على التعلم التنظيمي.

ولبيان ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر نمط القيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، الحفز الإلهامي، المحاكاة الفكرية) على التعلم التنظيمي لدى الإدارات الوسطى في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، والجدول رقم (16) يوضح ذلك.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالتعلم التنظيمي من خلال القيادة التحويلية وأبعادها كعامل مستقل

ترتيب دخول الأبعاد المستقلة في معادلة التنبؤ	قيم R^2 المعدلة	قيم Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاعتبارات الفردية	0.20	0.277	*6.85	0.000
الحفز الإلهامي	0.27	0.243	*5.91	0.000
المحاكاة الفكرية	0.28	0.156	*3.70	0.000

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05)

تشير البيانات في الجدول (16) إلى إن بعد (الاعتبارات الفردية) قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (20%) من التباين في العامل التابع، تلاه بعد (الحفز الإلهامي) وفسر مع بعد (الاعتبارات الفردية) ما مقداره (27.2%) من التباين في العامل التابع، كما بينت النتائج إن البعد الثالث (المحاكاة الفكرية) يفسر مع البعدين (الاعتبارات الفردية) و(الحفز الإلهامي) ما نسبته (28.8%) من التباين في العامل التابع (التعلم التنظيمي).

أما بالنسبة لنتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية الخاصة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى نمط القيادة التحويلية في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، والموقع الوظيفي، وسنوات الخبرة)، فقد تم إجراء اختبار (t-test) واختبار التباين المتعدد لمعرفة مدى وجود هذه الفروق بالنسبة لكل بعد من أبعاد نمط القيادة التحويلية تعزى لخاصية النوع الاجتماعي.

وهذا سيجيب على **سؤال الدراسة الثالث**: هل توجد فروق لتصورات المبحوثين نحو نمط القيادة التحويلية بأبعادها تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية؟

وكانت النتائج بالنسبة لُعد التأثير المثالي كما هو مبين في الجداول رقم (17) و (18) وكما يلي:

جدول رقم (17)

نتائج اختبار (t-test) لمعرفة مستوى بُعد التأثير المثالي لدى المبحوثين تبعا لجنسهم

المتغير	النوع الاجتماعي	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة الإحصائية
التأثير المثالي	ذكر	479	4.19	0.66	589	158.24	0.000
	أنثى	111	4.23	0.56			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ومن الجدول رقم (17) يتبين إن قيمة (t) قد بلغت (158.24) عند درجـة حريـة بلغت (589) تحت مستوى دلالة (α=0.000)، وهي دالة إحصائيا عند مـستوى دلالـة (α≤0.05)، مما يستدعي رفض الفرضية العدمية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى بعد التأثير المثالي، تعزى لخاصية النوع الاجتماعي لدى المبحوثين في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، ويلاحظ أن هذه الفروق تميل لصالح الإنـاث من المبحوثين، مما يعني توافر سلوكيات التأثير المثالي في الوزارة من وجهـة نظـر الإناث بمستوى أعلى مما يعتقد الذكور.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروقات في مستوى بُعد التأثير المثالي لدى القيادات في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لدى المبحوثين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
العمر	0.53	3	0.17	0.42	0.73
المؤهل التعليمي	2.54	5	0.50	1.22	0.29
الموقع الوظيفي	1.86	3	0.62	1.50	0.21
الخبرة الوظيفية	0.22	3	0.07	0.18	0.90

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α≤0.05)

نلاحظ أن جميع الخصائص في الجدول (18) ليست ذات دلالة إحصائية بالنسبة لبعد التأثير المثالي كبعد من أبعاد نمط القيادة التحويلية في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمستوى التأثير المثالي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي، الموقع الوظيفي، الخبرة الوظيفية)، فقد تراوحت مستويات الدلالة الإحصائية مابين (0.21) و (0.90) وهي غير دالة إحصائياً، وبهذا نقبل الفرضية العدمية التي

تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى لبعد التأثر المثالي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.

وبالنسبة لبعد الحفز الالهامي فجاءت النتائج كما هو مبين في الجداول (19) و(20).

جدول رقم (19)

نتائج اختبار (t-test) لمعرفة مستوى بُعد الحفز الالهامي لدى المبحوثين تبعا لجنسهم

المتغير	النوع الاجتماعي	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة الإحصائية
الحفز الالهامي	ذكر	479	4.32	0.63	589	170.74	0.000
	أنثى	111	4.35	0.54			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ومن الجدول رقم (19) يتبين إن قيمة (t) قد بلغت (170.74) عند درجـة حريـة بلغت (589) تحت مستوى دلالة ($\alpha=0.000$) وهي دالة إحصائيا عند مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يستدعي رفض الفرضية العدمية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى بعد الحفز الالهامي، تعزى لخاصية النوع الاجتماعي لدى المبحوثين في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، ويلاحظ أن هذه الفروق تميل لصالح الإنـاث من المبحوثين، مما يعني توافر سلوكيات الحفز الالهامي في الوزارة من وجهة نظـر الإناث بمستوى أعلى مما يعتقد الذكور.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروقات في مستوى بُعد الحفز الإلهامي لدى القيادات في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لدى المبحوثين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
العمر	0.50	3	0.16	0.44	0.72
المؤهل التعليمي	1.61	5	0.32	0.85	0.51
الموقع الوظيفي	1.94	3	0.64	1.71	0.16
الخبرة الوظيفية	0.77	3	0.25	0.67	0.56

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

نلاحظ أن جميع الخصائص في الجدول (20) ليست ذات دلالة إحصائية بالنسبة لبعد الحفز الإلهامي كبعد من أبعاد نمط القيادة التحويلية في وزارة الكهرباء والمديريات التابعة لها، حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمستوى الحفز الإلهامي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي، الموقع الوظيفي، الخبرة الوظيفية)، حيث تراوحت مستويات الدلالة الإحصائية ما بين (0.16) و (0.72) وهي غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذا نقبل الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى لبعد الحفز الإلهامي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.

وبالنسبة لبعد المحاكاة الفكرية فكانت النتائج كما في الجداول (21) و (22):

جدول رقم (21)

نتائج اختبار (t-test) لمعرفة مستوى بُعد المحاكاة الفكرية لدى المبحوثين تبعا لجنسهم

المتغير	النوع الاجتماعي	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة الإحصائية
المحاكاة الفكرية	ذكر	479	4.18	0.66	589	155.93	0.000
	أنثى	111	4.20	0.59			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05)

ومن الجدول رقم (21) يتبين إن قيمة (t) قد بلغت (155.93) عند درجة حرية بلغت (589) تحت مستوى دلالة (α=0.000) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (α≤0.05)، مما يستدعي رفض الفرضية العدمية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى بعد الحفز الالهامي، تعزى لخاصية النوع الاجتماعي لدى المبحوثين في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، ويلاحظ أن هذه الفروق تميل لصالح الإناث من المبحوثين، مما يعني توافر سلوكيات المحاكاة الفكرية في الوزارة من وجهة نظر الإناث بمستوى أعلى مما يعتقد الذكور.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروقات في مستوى بعد المحاكاة الفكرية لدى القيادات في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لدى المبحوثين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
العمر	0.55	3	0.18	0.43	0.73
المؤهل التعليمي	3.67	5	0.73	1.73	0.12
الموقع الوظيفي	0.04	3	0.01	0.04	0.99
الخبرة الوظيفية	0.56	3	0.18	0.44	0.72

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05)

نلاحظ أن جميع الخصائص في الجدول (22) ليست ذات دلالة إحصائية بالنسبة لبعد المحاكاة الفكرية كبعد من أبعاد نمط القيادة التحويلية في وزارة الكهرباء والمديريات التابعة لها، حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمستوى المحاكاة الفكرية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي، الموقع الوظيفي، الخبرة الوظيفية)، حيث تراوحت مستويات الدلالة بين (0.12) و (0.9) وهي غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، وبهذا نقبل الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى بعد المحاكاة الفكرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وبالنسبة لبعد الاعتبارات الفردية فقد جاءت النتائج كما في الجداول (23) و (24):

جدول رقم (23)

نتائج اختبار (t-test) لمعرفة مستوى بُعد الاعتبارات الفردية لدى المبحوثين تبعا لجنسهم

المتغير	النوع الاجتماعي	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة الإحصائية
الاعتبارات الفردية	ذكر	479	3.99	0.730	589	*132.02	0.000
	أنثى	111	3.90	0.733			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05)

ومن الجدول رقم (23) يتبين إن قيمة (t) قد بلغت (132.02) عند درجة حرية بلغت (589) تحت مستوى دلالة (α=0.000) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (α≤0.05)، مما يستدعي رفض الفرضية العدمية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى بعد الاعتبارات الفردية، تعزى لخاصية النوع الاجتماعي لدى المبحوثين في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، ويلاحظ أن هذه الفروق تميل لصالح

الذكور من المبحوثين، مما يعني توافر سلوكيات الاعتبارات من وجهة نظـر الـذكور بمستوى أعلى مما يعتقد الإناث.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروقات في مستوى بُعد الاعتبارات الفردية لدى القيادات في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لدى المبحوثين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
العمر	1.59	3	0.53	0.99	0.40
المؤهل التعليمي	1.51	5	0.30	0.56	0.73
الموقع الوظيفي	4.17	3	1.39	2.62 *	0.05
الخبرة الوظيفية	0.23	3	0.08	0.15	0.93

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$)

نلاحظ أن جميع الخصائص في الجدول (24) ليست ذات دلالة إحصائية بالنسبة لبعد الاعتبارات الفردية كبعد من أبعاد نمط القيادة التحويلية في وزارة الكهرباء والمديريات التابعة لها، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمستوى الاعتبارات الفردية تعزى لمتغيرات تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)، حيث تراوحت مستويات الدلالة بين (0.40) و (0.93) وهي غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$)، وبهذا نقبل الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى لبعد المحاكاة الفكرية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية المذكورة أعلاه، أما بالنسبة لخاصية (الموقع الوظيفي) فقد جاءت الدلالة بمستوى (0.05) وهي دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha\leq0.05$).

وبناءا على ما تقدم يتم قبول الفرضية العدمية جزئيا فيما يخص خصائص (العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة) لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لها بالنسبة لمستوى أبعاد نمط القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، المحاكاة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، ورفض الفرضية العدمية وقبول البديلة فيما خص خاصية (النوع الاجتماعي) لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى له بالنسبة لجميع أبعاد نمط القيادة التحويلية، وخاصية (الموقع الوظيفي) لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى له بالنسبة لبعد (الاعتبارات الفردية) فقط.

ولمعرفة لصالح من تعود هذه الفروق في خاصية (الموقع الوظيفي)، فقد تم استخدام اختبار شفية (Scheffe) للمقارنات البعدية وحسب الجدول (25).

جدول رقم (25)

نتائج اختبار شفية (Scheffe) للمقارنات البعدية لخاصية الموقع الوظيفي في مستوى الاعتبارات الفردية في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها

الموقع الوظيفي	المتوسط الحسابي	معاون مدير عام	مدير مديرية	مدير تنفيذي	رئيس قسم
معاون مدير عام	4.06	-	-	-	-
مدير مديرية	4.03	-	-	-	-
مدير تنفيذي	4.39	-	-	-	0.074
رئيس قسم	3.94	-	-	0.074	-

ومن ملاحظة الجدول يتبين إن هناك مصادر فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة (مدير تنفيذي) وفئة (رئيس قسم) وتميل هذه الفروق لصالح فئة (مدير تنفيذي).

أما بالنسبة لنتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة التعلم التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل التعليمي والموقع الوظيفي وسنوات الخبرة).

وهذا سيجيب على **سؤال الدراسة الرابع**: هل توجد فروق لتصورات المبحوثين نحو التعلم التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية؟

ولاختبار صحة الفرضية تم اختبار (t-test) للكشف عن الفروقات بالنسبة لخاصية النوع الاجتماعي، واستخدام تحليل التباين المتعدد للكشف عن هذه الفروقات لباقي الخصائص، والجداول رقم (26) و(27) يوضحان ذلك.

جدول رقم (26)

نتائج اختبار (t-test) لمعرفة مستوى التعلم التنظيمي لدى المبحوثين تبعا لجنسهم

المتغير	النوع الاجتماعي	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة الإحصائية
التعلم التنظيمي	ذكر	479	4.21	0.69	589	*174.9	0.000
	أنثى	111	4.13	0.67			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ومن الجدول رقم (26) يتبين إن قيمة (t) قد بلغت (174.9) عند درجة حرية بلغت (589) تحت مستوى دلالة ($\alpha=0.000$) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يستدعي رفض الفرضية العدمية، بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لخاصية النوع الاجتماعي لدى المبحوثين في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، ويلاحظ أن هذه الفروق تميل لصالح

الذكور من المبحوثين، مما يعني توافر التعلم التنظيمي في الوزارة من وجهة نظر الذكور بمستوى أعلى مما تعتقد الإناث.

جدول رقم (27)

نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروقات في درجة توافر التعلم التنظيمي في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لدى المبحوثين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
العمر	2.78	3	0.92	1.96	0.118
المؤهل التعليمي	2.91	5	0.58	1.23	0.293
الموقع الوظيفي	2.58	1	2.58	*5.49	0.019
الخبرة الوظيفية	0.80	3	0.27	0.56	0.637

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير البيانات الواردة في الجدول (27) وأشارت النتائج إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر التعلم التنظيمي في وزارة الكهرباء العراقية تعزى لخاصية (العمر)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ($F=1.964$)، وبدلالة إحصائية ($\alpha=0.118$) وهي غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وأشارت كذلك النتائج إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر التعلم التنظيمي في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، تعزى لخاصية (المؤهل التعليمي)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ($F=1.231$)، وبدلالة إحصائية ($\alpha=0.293$) وهي غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أشارت النتائج إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر التعلم التنظيمي في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، تعزى لخاصية (الخبرة)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ($F=0.566$)، وبدلالة إحصائية ($\alpha=0.637$) وهي غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

إما فيما يخص خاصية (الموقع الوظيفي)، فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر التعلم التنظيمي في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها تعزى إلى هذه الخاصية، فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (F=5.490)، وبدلالة إحصائية (α=0.019)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05).

ومما تقدم نخاص إلى قبول الفرضية العدمية الرئيسية الثانية قبولا شبه كلي فيما يتعلق بالخصائص (العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة)، ورفضها فيما يخص خاصية (الموقع الوظيفي) وقبول الفرضية البديلة وذلك لوجود فروقات ذات دلالة إحصائية دالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، ولمعرفة لصالح من تعود هذه الفروق في المتغير (الموقع الوظيفي)، فقد تم استخدام اختبار شفية (Scheffe) للمقارنات البعدية والجدول (28) توضح ذلك.

جدول رقم (28)

نتائج اختبار شفية (Scheffe) للمقارنات البعدية لخاصية الموقع الوظيفي في مستوى التعلم التنظيمي في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها

الموقع الوظيفي	المتوسط الحسابي	معاون مدير عام	مدير مديرية	مدير تنفيذي	رئيس قسم
معاون مدير عام	4.28	-	-	-	-
مدير مديرية	4.37	-	-	-	0.133
مدير تنفيذي	4.36	-	-	-	-
رئيس قسم	4.16	-	0.133	-	-

ومن ملاحظة الجدول يتبين إن هناك مصادر فروق ذات دلالة إحصائية بين فئـة (مدير مديرية) وفئة (رئيس قسم) وتميل هذه الفروق لصالح فئة (مدير مديرية).

3.4 مناقشة النتائج:

1. أشارت النتائج إن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لدرجة توافر نمط القيادة التحويلية وإبعادها (التأثير المثالي، الحفز الالهامي، المحاكاة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأبعاد مجتمعة (4.17)، وقد احتّل بعد الحفز الالهامي المرتبة الأولى، يلي ذلك بعد التأثير المثالي ثم المحاكاة الفكرية ثم الاعتبارات الفردية، ويعكس ذلك بشكل عام وجود سلوكيات نمط القيادة التحويلية لدى القيادات العليا (المديرون العموميون) في وزارة الكهرباء والمديريات التابعة لها.
2. بينت النتائج إن تصورات المبحوثين نحو بعد التأثير المثالي كبعد من أبعاد نمط القيادة التحويلية جاءت مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.20) وبانحراف معياري قدره (0.64)، مما يدلل إن القيادات (المديرون العموميون) يمارسون خصائص التأثير المثالي ويتصرفون بطريقة تعزز احترام الآخرين لهم، ويظهرون الثقة بالنفس ويتجاوزن مصالحهم الذاتية من أجل المصلحة العامة.
3. وإن تلك القيادات تمارس سلوك الحفز الالهامي بدرجة أعلى من باقي سلوكيات نمط القيادة التحويلية كأسلوب من أساليب إدارة العمل، حيث بلغت متوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول هذا البعد (4.33) وبانحراف معياري بلغ (0.61)، مما يدلل أن القيادات في الوزارة يتحدثون بحماس عن المهام التي يجب أن تتحقق، وإنهم يعملون على تقوية التزام الموظفين برسالة المنظمة وأهدافها.
4. كما توصلت الدراسة إلى إن القيادات في وزارة الكهرباء يمارسون سلوك المحاكاة الفكرية، وقد جاءت تصورات المبحوثين تجاه هذا البعد مرتفعة، إذ بلغت المتوسطات الحسابية (4.19) وبانحراف معياري قدره (0.65)، وهذا يعكس دعم القيادات القوي للطرق الجديدة والمبتكرة في أداء العمل، اهتماما بالمقترحات

والأساليب الجديدة المطروحة من قبل العاملين، كما إنهم يطرحون أفكارا جديدة للقيام بالعمل في المنظمة.

5. أما بالنسبة لبعد الاعتبارات الفردية فوجدت الدراسة إن تصورات المبحوثين جاءت مرتفعة أيضا نحو ممارسة القيادات في وزارة الكهرباء والمديريات التابعة لها لهذا السلوك، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3.97) في حين بلغ الانحراف المعياري لتاك الإجابات (0.73)، وهذا يعكس قيام القيادات بتطوير مهارات العاملين وكذلك حرصهم على معرفة العاملين لنتائج إعمالهم.

6. وأشارت النتائج إلى إن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لمستوى التعلم التنظيمي لدى العاملين في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها، قد جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغت (4.20) وبانحراف معياري قدره (0.69)، حيث تتوافر الدوافع المحركة للتعلم التنظيمي، من حيث مشاركة العاملين في دورات تدريبية تعقدها الوزارة لتطوير مهاراتهم، وهناك تعاون ذهني بين الموظفين، كما إن هناك دعما من قبل القيادات لتعليم العاملين مهارات جديدة في أجواء من الثقة والاحترام بين العاملين ترعاها الوزارة، وهناك سياسات تلتزمها الإدارة في مساعدة العاملين على التعلم، كما يعرف العاملين بشكل عام أهداف الوزارة لقيام الوزارة بتوضيح أهدافها، كما أظهرت النتائج وجود قدرة للعاملين على الاستطلاع والاستفسار، لوجود جو من الاحترام والتفاعل والتعاون في بيئة العمل، ومن خلال النتائج يتبين توافر مؤشرات التمكين وتفويض الصلاحيات في الوزارة حيث تضع الوزارة برامج تدريبية تدعم جهود تمكين العاملين، وهي تعتمد سياسة تشكيل فرق العمل لانجاز المهام، كما تقوم بتفويض بعض الصلاحيات للمستويات الأدنى، إلا إن تصورات المبحوثين جاءت منخفضة نحو الفقرة (42) مما يدلل إن تفويض الصلاحيات مقصور على الجوانب الفنية أكثر منه في الجوانب الإدارية التي تخص شؤون العاملين، كما بينت النتائج إن تصورات المبحوثين جاءت مرتفعة نحو عامل التقييم حيث أن الوزارة تهتم بمتابعة مستوى تطور أداء العاملين، وتقوم

الوزارة بتقييم نتائج العمل بموضوعية وتعكس ذلك من خلال إجراءات عمل لتوجيه سلوك العاملين.

7. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في وزارة الكهرباء العراقية والمديريات العامة التابعة لها، فقد احتل بعد الاعتبارات الفردية المرتبة الأولى، واتى ثانيا بعد الحفز الإلهامي وثالثا بعد المحاكاة الفكرية، حيث فسرت أبعاد نمط القيادة التحويلية مجتمعة ما مقداره (28.8%) من التباين في العامل التابع (التعلم التنظيمي)، وبلغ معامل الارتباط (0.540)، وهو ارتباط قوي بين العامل المستقل (القيادة التحويلية) والعامل التابع (التعلم التنظيمي)، وتختلف هذه الدراسة عن دراسة (الضمور، 2009) حيث جاء بعد التأثير المثالي أولا من حيث التأثير، في حين أنها تتفق مع دراسة (الخشالي والتميمي، 2008) في احتلال بعد الحفز الالهامي مركزا متقدما في التأثير على عملية التعلم التنظيمي وبحثت في القطاع الخاص، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (المومني والطحاينة، 2007) في ترتيب تأثير أبعاد نمط القيادة التحويلية حيث وجدت أن بعد (الاعتبارات الفردية) تحتل المرتبة الأولى في التأثير، وتختلف معها في تأثير بعد التأثير المثالي، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة(Zagorsek, et al, 2009) وكذلك مع دراسة (Wight et al, 2009) ودراسة (Vera & Crossan, 2004) في التأثير الايجابي لنمط القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي، وتختلف معها في أنها بحثت تأثير نمط القيادة التحويلية والتبادلية والمكافأة المشروطة على التعلم التنظيمي دون بحث تأثير أبعاد نمط القيادة التحويلية على مكونات التعلم التنظيمي وبحثت في القطاع الخاص وتتفق كذلك مع دراسة (Lam, 2002) ألا إنها بحث أبعاد أخرى لنمط القيادة التحويلية، وهي تتفق كذلك في أنها بحثت نمط القيادة التحويلية فقط دون الأنماط الأخرى كما إنها بحثت الموضوع في القطاع العام.

8. كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا في تصورات المبحوثين تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي،الخبرة) بالنسبة لمستوى أبعاد نمط القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، المحاكاة الفكرية)، أما فيما خص بعد الاعتبارات الفردية فوجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لخاصيتي النوع الاجتماعي والموقع الوظيفي، فبالنسبة لخاصية النوع الاجتماعي تميل الفروق بالنسبة لمستوى هذا البعد لصالح الذكور، في حين تميل الفروق لصالح الإناث بالنسبة لبقية الأبعاد، وتميل هذه الفروق لصالح موقع (مدير تنفيذي)، وهذا يعني أن من يشغلون موقع (مدير تنفيذي) في وزارة الكهرباء والمديريات التابعة لها يقدرون أكثر من غيرهم أهمية توافر سلوك الاعتبارات الفردية لدى القيادات العليا في مجتمع الدراسة.
9. وبينت الدراسة عدم وجود فروق تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي،الخبرة) بالنسبة لمستوى التعلم التنظيمي، باستثناء خاصيتي النوع الاجتماعي والموقع الوظيفي، حيث أظهر فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تميل لصالح ممن يشغلون موقع (مدير مديرية)، وهذا يدلل من يشغلون موقع (مدير مديرية) في وزارة الكهرباء والمديريات التابعة لها يقيمون أكثر من بقية فئات المبحوثين مستويات التعلم التنظيمي لدى العاملين في مجتمع الدراسة، ربما يعود ذلك إلى تمتع هذه الفئة بقدر أكبر من غيرها من الفئات بتفويض الصلاحيات والاستقلالية الإدارية والمالية، من خلال سياقات العمل المعتمدة في وزارة الكهرباء، تتفق هذه الدراسة مع دراسة (عبابنة و العدوان، 2008) حيث ظهر هناك فروق ذات دلالة إحصائية لخاصية النوع الاجتماعي في ممارسة التعلم التنظيمي حيث تميل لصالح للذكور.
10. ومن خلال النتائج السابقة نرى أن الذكور في وزارة الكهرباء أكثر إدراكاً لواقع القيادة التحويلية من حيث وجود فروق دالة إحصائية تعزى لهم نحو لسلوكيات

الاعتبارات الفردية الذي يفسر (71.4%) من تأثير العامل المستقل، وأن الإناث أكثر تقديرا لسلوكيات الحفز الإلهامي والمحاكة الفكرية.

11. أظهرت النتائج أيضا أن غالبية شاغلي المواقع الإدارية (المبحوثين) تقل مدة شغلهم للموقع عن عشرة سنين، وهذا يدل إن شغل هذه المواقع لا يتم بشكل دوري، وإذا ما تم ربط هذه النتيجة بنتيجة سابقة مفادها أن معظم **(**57.3%**)** شاغلي المناصب في الوزارة هم ممن تقل خبرتهم الوظيفية عن **(**20**)** سنة، نستنتج أن تولية هذه المناصب لا يتم على أساس الأقدمية وهذا يعد تجاوزاً للسياقات البيروقراطية.

4.4 التوصيات:

1. يوصي الباحث بأن تهتم القيادات وعلى جميع المستويات الإدارية في وزارة الكهرباء بالتركيز على الاهتمام بمشاكل واحتياجات العاملين بشكل فردي، وكذلك تخصيص المزيد من الوقت لتعليمهم وإرشادهم، وأن يتم النظر إلى العاملين كأفراد متميزين عن بعضهم من حيث حاجاتهم وقدراتهم وطموحاتهم وظروفهم.
2. ينبغي أن يركز القادة على القيم الاجتماعية ذات الأهمية للعمل، والاهتمام بنتائج القرارات التي تنعكس على الجوانب الأخلاقية، مع الاهتمام بالتشجيع المستمر للعاملين وجعلهم فخورين بما أنجزوه.
3. لفت انتباه كافة القيادات في وزارة الكهرباء إلى أهمية بعد الحفز الالهامي، من خلال بيان مفهومه للمعنيين وأهميته للانجاز.
4. التأكيد على ضرورة الاهتمام باستشارة العاملين للنظر إلى مشكلات العمل من زوايا جديدة، وكذا الاهتمام بوجهات نظر العاملين نحو تلك المشكلات.
5. ضرورة الاهتمام بمبدأ التمكين وتفويض الصلاحيات كوسيلة لتنمية القدرات القيادية للعاملين، مع الاهتمام بأن يكون التفويض على أسس أكثر موضوعية، ومن ذلك التركيز على تولية حملة الشهادات العليا المناصب مع عدم إغفال الخبرة

العملية، وكذلك الاهتمام بالتناغم بين الصلاحيات الممنوحة والمستويات الإدارية، ويصار إلى اهتمام القيادات بوضع برامج تعنى بتعليم العاملين مهارات العمل، ضرورة الاهتمام بأن يفهم العاملين رؤية المنظمة، يتم الاهتمام بتحديد ادوار ومسؤوليات العاملين في ضوء أي تغيير، مع ضمان شفافية المعلومات الخاصة بالعاملين.

6. ضرورة الاهتمام ببرامج تطوير المهارات القيادية والتركيز على الأنماط التي من شأنها أحداث التغيير المنشود، وذلك من خلال متابعة التطورات التي طرأت على هذا مجال القيادة.
7. وتوصي الدراسة بالتنويه بأهمية التعلم التنظيمي كأحد مرتكزات نهوض المنظمات، بما يتضمنه من تطوير لإمكانات العاملين وانعكاس ذلك على الأداء العام للمنظمة، وإجراء البحوث التي يجب أن تشمل جوانب أخرى من التعلم التنظيمي.
8. نقترح أن تكون أهداف وخطط الوزارة حول التعلم التنظيمي والتدريب واضحة بالنسبة لكافة العاملين.
9. نقترح أن تقوم الوزارة بدراسة جدوى الدورات التدريبية مستقبلا، ومن ثم متابعتها وتقييمها للتحقق الفائدة المرجوة من عقد الدورات.
10. يوصي الباحث بدراسة علاقة الثقافة والالتزام التنظيميين بالتعلم التنظيمي، خصوصاً وأن الدراسة توصلت إلى وجود عوامل أخرى لها تأثير على التعلم التنظيمي، لم تغطيها الدراسة.

المراجع

أ. المراجع العربية:

أبو تايه، سلطان نايف، (2003)، العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي – دراسة ميدانية للمديرين في الشركات الصناعية الكبرى، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد. (30)، العدد (2)، ص ص: 371-386.

أبو تايه. سلطان نايف والخوالدة، خلف. (2004)، الأنماط السلوكية القيادية لدى المديرين الأردنية العاملين في قطاع الصناعة البترولية، **مجلة دراسات العلوم الإدارية** باللغة الانكليزية، المجلد. (31)، العدد. (1)، ص ص: 169-179.

الأمين, طارق حسن (2006)، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح)، **دورية الإدارة العامة**, مجلد (46) العدد (2)، ص ص: 243-281.

البطانية, محمد تركي (2007)، **أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية**, أطروحة دكتوراه تخصص أدارة أعمال غير منشورة، مقدمة إلى جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

البغدادي، عادل هادي حسين (2006)، **العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة**، أطروحة دكتوراه تخصص أدارة أعمال غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.

بكار, براء عبد الكريم (2002)، **أدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة**, رسالة ماجستير تخصص علوم أدارية، غير منشورة, جامعة اليرموك، أربد.

بني هاني، جهاد صياح، (2007)، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية-دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد(3) العدد (4)، ص ص: 463-482.

جودة، إيمان وأليافي، رندة، (2006)، دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي، وصراع الدور وغموضه، وبعض المتغيرات الديموغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية، **مجلة جامعة الملك سعود**، مجلد (19)، العلوم الإدارية (1)، ص ص: 83-126.

الخشالي, شاكر جار ا والتميمي وإياد فاضل (2008)، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي- دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**, المجلد (4), العدد (2)، ص ص: 192-215.

الخفاجي، نعمة والهيتي، صلاح الدين (2009)، **تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

درة, عبد الباري إبراهيم والصباغ, زهير نعيم (2008)، **إدارة الموارد البشرية – في القرن الحادي و العشرين – منحى نظمي**, دار وائل للنشر, عمان.

السالم، مؤيد سعيد (2009)، **القوة التنظيمية**، أثراء للنشر والتوزيع، عمان.

السالم, مؤيد سعيد (2005)، **منظمات التعلم**, المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

السالم، مؤيد سعيد والحياني, عبد الرسول (2007)، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة – دراسة حالة في مستشفى أردني, **المجلة العربية للإدارة**, المجلد (27), العدد (1)، ص ص: 25-51.

سكارنة، بلال خلف (2009)، **التطوير التنظيمي والإداري**, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان.

الضمور، ابتسام علي سلامة، (2009)، **أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن**، أطروحة دكتوراه تخصص أدارة أعمال، غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.

الضمور، هاني والعواملة, رعد (2002)، أثر أنماط القيادة التبادلية والتحويلية لمدراء المبيعات على الرضا الوظيفي والتصور الذاتي لأداء رجال المبيعات – دراسة

الشركات المساهمة للقطاع الصناعي الأردنية, **مجلة دراسات العلوم الإدارية** (باللغة الانكليزية), المجلد (29), العدد (1)، ص ص: 247-260.

الطائي، رنا ناصر، (2007)، **الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد.

الطحاينة، زياد، خصاونة، أمان، عبد الحافظ، عبد الباسط (2009)، السلوك القيادي التحويلي لمدربي كرة القدم وعلاقته برضا اللاعبين في الجامعات العربية، **مجلة أبحاث اليرموك للعلوم الاجتماعية**، المجلد (25)، العدد (3)، ص ص: 609-622.

عبابنة، رائد إسماعيل والعدوان، ياسر مناع (2008)، العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية، **دورية الإدارة العامة**، المجلد (48)، العدد (3)، ص ص: 435-475.

ألعبادي، هاشم فوزي (2007)، أثر علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير – دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية, **مجلة الإدارة والاقتصاد** – الجامعة المستنصرية, العدد (27)، ص ص: 121-164.

عبوي، زيد منير (2006)، **الإدارة بالأهداف**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.

العتيبي، سعد بن مرزوق، (2005)، جوهر تمكين العاملين – أطار مفاهيمي، **ورقة عمل للملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة**، الخُبر، 17- 18 أبريل 2005.

العتيبي، سعد بن مرزوق، (2006)، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير – **ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث – إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري**، جدة، 18-19 صفر 1426 ه.

العجمي, محمد حسنين (2008)، **الاتجاهات الحديثة القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

العزب، حسين، (2009)، الوضع الراهن للقيادة التحويلية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، **مجلة دراسات العلوم الإدارية** (باللغة الانكليزية)، المجلد (36)، العدد (2)، ص ص: 498-536.

العميان، محمود سلمان (2005)، **السلوك التنظيمي في منظمات الإعمال**، ط 1، دار وائل للنشر، عمان.

العواملة، رعد والضمور، هاني (2005). القيادة التحويلية في البنوك الأردنية – دراسة الرضا الوظيفي والتقييم الذاتي لأداء العاملين, **مجلة دراسات العلوم الإدارية** (باللغة الانكليزية)، المجلد (32), العدد (1)، ص ص: 217-229.

الكساسبة، محمد مفضي، الفاعوري، عبير حمود، عبد ا ، كفاية محمد طه, (2009)، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**, المجلد (5)، العدد (1)، ص ص: 19-45.

ألمجالي, آمال ياسين (2009)، مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي – دراسة ميدانية لآراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية, **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد (36), العدد (1)، ص ص: 53-77.

محمد، موفق حديد (2007). **الإدارة العامة – هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

مرعي، كائنكان فواز (2008)، **أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية**, أطروحة دكتوراه تخصص أدارة أعمال غير منشورة, جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

المسعودي، محمد أصبع بكال، (2007)، **العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة – دراسة**

تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية ببغداد، رسالة ماجستير تخصص أدارة أعمال غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد.

منصور، طاهر والخفاجي، نعمة، (2010)، **نظرية المنظمة: مدخل العمليات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

المومني, زياد والطحاينة, زياد (2007)، السلوك القيادي التحويلي لعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم, **مجلة أبحاث اليرموك**, المجلد (23), العدد (2)، ص ص: 643-665.

النّجار. فايز جمعة، النّجار ونبيل جمعه، الزعبي، ماجد راضي، (2010)، **أساليب البحث العلمي – منظور تطبيقي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

ب. **المراجع الأجنبية:**

Adair, John, (2005), **Inspiring Leadership**, Indian, vinod vasishtha for viva Books Private Limited.

Anderson. James C, (2008), **The Impact of unexamined assumption and beliefs on organizational learning a ground theory investigation**, Capella University, Dissertation Abstract Internationals, ProQuest information and Learning Company, AAT(3290659).

Avolio. Bruce J & Bass. Bernard M, (1999), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. (72), pp 441-462.

Bass, Bernard, M, Avolio, Bruce, J, (1994), **Improving organizational effectiveness – through transformational leadership**, California, SAGE Publications Inc.

Bass, Bernard, M,& Riggo, Ronald, (2006), **Transformational leadership**, 2nd E, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.

Bledsoe, Ramonia W, (2008), An **Award-Winning school: the impact of transformational leadership on teacher morale in the middle school**, Capella University, Dissertation Abstract Internationals, ProQuest LLC, AAT(3329871) .

Bocaneanu, Sara. (2007), Assessment of organizational learning within teams, **Journal of Applied Quantitative Methods**, Vol. (2), No (4), pp 409-417.

Bono, Joyce, E, Anderson, Mare, H (2005), The Advice and influence networks of transformational leaders, **Journal of Applied Psychology**, Vol. (90). No. (6), pp 1306-1314.

Bontes, Nick ,Crossan, Mary, Hulland, John, (2002), Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows, **Journal Of Management Studies**, Vol. (39), No. (4), pp 438-469.

Buchanan. David & Huczynski. Andrzej, (2004), **Organizational Behavior - an Introductory text**, 5th E, FT – Prentice Hall.

Chan, Christopher C.A; (2003). Examining The Relationship Between Individual, Team and Organizational Learning in an Australian Hospital, **published in Blackwell Publishing Ltd. Learning in Health and Social Care**, Vol.(2), No. (4), pp 223-235.

Cook, Curtis W, Hunsaker, Phillip L, (2001), **Management and Organizational Behavior**, 3rd E, McGraw-Hill Irwin, New York.

Crossan, Marry, M , Lane, Henry, W & White, Roderick, E(1999) .An Organizational learning framework: from intuition to Institution, **Academy of Management Review**, Vol.(24), No.(3), pp 522-537.

Daft. Richard L & Noe. Raymond A, (2001). **Organizational Behavior**, South-Western Publishing, Ohio.

Fernandez, Sergio, Rainey, Hal G, (2006), Managing successful organizational change in the public sector, **Public Administration Review**, March/ April, Vol.(67), No. (2), pp 168-175.

Fiol, C, Marlene & Lyles, Marjorie, A, (1985) Organizational learning, **Academy of Management Review**, Vol. (10), No.(4), pp 803-813.

Foisy, Scott P, (2008), **A Comparative analysis of naval aviation and air force squadron commanders, transactional and transformational leadership characteristics**, Capella University, Dissertation Abstract Internationals, ProQuest LLC, AAT (3331387).

Gerome. Stephen C, (2008), **An Examination of relationship between transformational leadership behaviour and interactive justice perceptions among membership of a local chapter of human rescore professional**, Capella University, Dissertation Abstract Internationals, ProQuest LLC, AAT(3339016).

Gittens. Brian E, (2009), **Perceptions of the applicability of transformational leadership behaviour to The leader role of academic department chairs: a study of selected universities in virginia**, The George Washington University, Virginia, Dissertation Abstract Internationals, ProQuest LLC, AAT(3331198).

Goh. Swee c, Ryan, Peter J, (2002), Learning capability, organization factors and firm performance, **Third Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capability**, Athens, Greece, April 5-6, 2002,.

Gong. Yaping, Huang. Jia-Chi & Farh. Jing-Lih, (2009), Employee Learning Organization, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy, **Academy of Management Journal**, Vol. (52), No. (4), pp 765-778.

Haque. Md Mahbubul, (2008), **A Study of the relationship between the learning organization and organizational readiness for change**, Pepperdine University, Dissertation Abstract Internationals, ProQuest LLC, AAT(3311367).

Hay, Iain (2006). Transformational leadership: characteristics and criticisms, Journal of Organizational Learning and Leadership, Vol. 5, No. 2, pp 1-20. Available on: http://search.epnet.com/ .

Hildreth. Paul M & Chris Kimble, (2002), The Duality of knowledge, **Information Research Journal**, Vol. (8), No. (1), pp 1-31. Available on: http://informationr-net/ir/8-1/p142fig1.gif
http://www.tandf.co.uk/journals

Ingraham, Patricia, Romzek, Barbara S and Associates, (1994), **New paradigms for government – issues for the changing public service**, Jossey – Bass Inc, San Francisco.

Judge. Timothy, Llies. Remus, Bono. Joyce E,_Gerhardt. Megan W, (2002), Personality and leadership: a qualitative and quantitative review, **Journal of Applied Psychology**, Vol.(87), pp 765-780.

Kelly. Victoria L, (2009), **A Comparative case study of the influence of district superintendents in the establishment of organizational learning**, University of California, Dissertation Abstract Internationals, ProQuest LLC, AAT(3353574).

Khapova. N. Svetlana, Arthur. B. Michael & Fliesher. Chen, (2009), Employee s meanings of work and organizational learning, paper proceedings presented at **The Academy of Management Conference**, August 7-12, in Chicago, Illinois.

Kirkman. Bradley L, Chen. Gilad, Farh. Jiing-lih, Chen. Zhen Xiong, Lowe. Kevin B, (2009), Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: a cross-level, cross-cultural examination, **Academy of Management Journal**, Vol. (52), No. (4), pp 744-764. Available on: www.feweb.com .

Kreitner. Robert & Kinicki. Angelo, (2004). **Organizational Behavior**, 6th , New York, McGraw Hill/ Irwin Co.

Kululanga, G, K. Edum-Fotwe, F, T & McCaffer. (2001), Measuring construction contractors organizational learning, **Building Research & Information**, Vol. (29), No. (1), pp 21-29. Available on:

Lam. Y.L, Jack, (2002), Defining The Effects of transformational leadership on organizational learning: a cross-cultural comparison, **School Leadership & Management**, Vol. (22), No. (4), pp 439-452.

Masood. S A, Dani S S, Burns. N D, Backhouse. CJ, (2006), Transformational leadership and organizational culture: the situational strength, institutional of mechanical-part B- **Engineering Manufacturing is The Property of Professional Engineering Publishing**, Vol. (220), No. Part B-J, pp 941-949.

Mayall. William T, (2008), **Assessing national defence university presidents against the intellectual stimulation components of bass's transformational leadership model**, The George Washington University, Dissertation Abstract Internationals, ProQuset LLC, AAT(3315766).

McNaron, Mary. E, (2009). Using Transformational Learning Principles to Change Behaviour in The OR. **ARON Journal**, Vol.(89), No.(5), pp 851-860.

McShane, Steven, L & Von Glinow, Mary Ann, (2005), **Organizational Behaviour**, 3ed E, New York: McGraw-Hill/Irwin Co.

Metcalfe, Beverly, A & Metcalfe, Robert, A. (2001), The Development of a new transformational leadership questionnaire, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, No.(74), pp 1-27.

Mir. Monir Z & Rahaman. Abu Shiraz, (2006), Leadership, accounting, and the reform process of a public sector agency: narrative analysis, **Financial Accountability & Management**, Vol. (22), No. (2), pp 157-178.

Moilanen. Raili, (2001), Diagnostic tools for learning organizations, **The Learning Organization Journal**, Vol. (8), No. (1), pp 6-20. Available on: http://www.emerald-library.com/ft

Moynihan, Donald, p & Landuyt, Neol. (2009), How do public organization learn? bridging cultural and structural perspectives, **Public Administration Review**, USA, November / December, pp 1097-1105.

Newberry, David B, (2008), **Organizational learning, leadership and culture: A study of programme managers in the department of defence**, The University of Capella, Dissertation Abstract Internationals, ProQuset Information and Learning Company, AAT(3291949).

Nguni. Samuel, Sleegers. Peter, Denessen. Eddie, (2006), Transformational and transactional leadership effects on teachers job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviour in primary school: the Tanzanian case, **School Effectiveness and School Improvement,** Vol. (17), No. (2), pp 145-177.

Northouse, Peter, G. (2007), **Leadership – Theory and Practice**, 4th E, California, Sage Publication, Inc.

Panosh. James G, (2008**), Learning organization attributes and performance: is there a relationship in church congregations?**, Northern Illinois University, Dissertation Abstract Internationals, ProQuest LLC, AAT(3324343).

Petran. Michael P, (2008), **An Exploration study of executive transformational leadership, wisdom, and emotional intelligence in management process turnaround situation**, Pepperdine University, California Dissertation Abstract Internationals, ProQuest Information and Learning Company, AAT(3291733).

Pierce, Jon, L & Newstrom, John, W, (2008). **Leaders & the Leadership Process,** 5th E, Singapore: McGraw-Hill/Irwin Co.

Reynolds. Barbra J, (2009), **An Exploration of crisis experience and training as they relate to transformational leadership and rhetorical sensitivity among US public health officials**, Capella University, California, Dissertation Abstract Internationals, ProQuest LLC, AAT(3344533).

Robbins, Stephen, p & Judge, Timothy, A, (2007). **Organizational Behaviour,** 13th E, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Rubin. Robert s, Munz. David C, Bommer. William H. (2005), Leading from within: the effect emotion recognition and personality on

transformational leadership, **Academy of Management Journal**, Vol. (48), No. (5), pp 845-858.

Salk, Raintry, J; Schneider, Ingrid, E. (2009), Commitment to learning within public land management agency, the influence of transformational leadership & organizational culture, **Journal of Park and Recreation Administration, Spring**, Vol. (27), No. (1), pp 70-84.

Salk. Raintry, (2008), **Organizational learning in public land management agency: an exploration of mechanisms and antecedents**, The University of Minnesota, Dissertation Abstract Internationals, ProQuest LLC, AAT(3299921).

Schutt. Peter, (2003), The Post-Nonaka knowledge management, **Journal of Universal Computer Since**, Vol. (9), No. (6), pp 451-562.

Scoburgh. Lizzie N, (2009), **Organizational Learning: An Exploration of The Influence of Capability and Factors**, Capella University, Minnesota, Dissertation Abstract Internationals, ProQuest LLC, AAT(3350246).

Smith. Peter A. C & Sharma. Meenakshi, (2002), Developing_personal responsibility and leadership traits in all your employees: part-1 Shaping and Harmonizing The High-Performance Drivers, **Management Decision Journal**, Vol. (40), No.(8), pp 764-774. Available on: http://www.emeraldinsight.com/0052-1747.htm

Somech, Anti & Drach-Zahavy, Aant. (2004), Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: the relationship between organizational learning and organizational citizenship Behaviour. Journal **of Occupational and Organizational Psychology**, No. (77), pp 281-298, Available on: www.bps.org.uk.

Spinelli. Report J, (2006), The Applicability of bass's model of transformational, transactional, laissez-faire leadership in The hospital administration environment, hospital topic: **Research and Perspectives on Healthcare**, Vol. (48), No.(2), pp 11-18.

Stahl .Joseph Louis, (2008), **A Phenomenological study of servant leadership attributes in knowledge-based organizations in western Pennsylvania**, University of Phoenix, Dissertation Abstract Internationals, Pro Quest LLC, AAT(3336274).

Stewart. Ajamu T, (2008), **African American parent groups as a context for the activation of social capital: a case of parent empowerment through transformational leadership**, The University of San Francisco, Dissertation Abstract Internationals, ProQuest LLC, AAT(3317681).

Stewart. Jan, (2006), Transformational Leadership: An Evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood, **Canadian Journal of Educational Administration and Policy**, Canada, Issue (54), pp 1-17. Available on: http://www.umanitoba.ca/publications/cjeap/articles/stewart.html

Sun, Peter Y.T., Scott, John L,(2003), Exploring the divide- organizational learning and learning organization, **The Learning Organization Journal**, Vol.(10), No.(4), pp202-215. Available on: http://WWW.emeraldinsight.com/0969-6474.htm.

Trottier. Tracey, Van Wart. Montgomery & Wang. XiaoHu, (2008), Examining the nature and significance of leadership in government organizations, **Public Administration Review** • March | April, pp 319-333.

Vasu,Michael L, Stewart, Debra W,Garson, G David,(1998) **Organizational Behavior and Public Management** 3[ed] E: Marcel Dekker, Inc. New York.

Vera. Dusya, Crossan. Mary, (2004). Strategic leadership and organizational learning, **Academy of Management Review**, Vol. (29), No.(2), pp 222-240.

Viator. Ralf E, (2001), The Relevance of transformational leadership to nontraditional accounting services: information systems assurance and business consulting, **Journal of Information System**, Vol. (15), No. (2), pp 99-125.

Waldman, David A. , Siegel, Donald S. Javidan, Mansour, (2006), Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility, **Journal of Management Studies**, Vol. (43), No.(8), pp 1703-1725.

Walker, David M. (2005), **Comptroller general of the united states, 21 ST CENTURY CHALLENGES - transforming government to meet current and emerging challenges**, A Testimony Before the Subcommittee on the Federal Workforce and Agency Organization, Committee on Government Reform House of Representatives United States Government Accountability Office.

Watkins. Karen & Marsick. Victoria, (1998), **Dimensions of The Learning Organization Questionnaire (DLOQ)** Available on: http://www.partnersforlearning.com/instructions.html.

Williams, Chuck (2000). **Management**, South-Western College Publishing a division of Thomson Learning, Ohio .

Wright. Christopher, Suh. Chng-Sok & Leggett. Christopher, (2009), If at first you do not succeed: globalized production and organizational

learning at the Hyundai Motor Company, **Asia Pacific Business Review**, Vol. (15), No. (2), pp 163-180.

Yukl, G. (2006). **Leadership in Organizations**, 6th E: Pearson Prentice Hall, ,New Jersey.

Zagorsek. Hugo, Dimovski. Vlado & Skerlavaj. Miha, (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning, **Journal of East European Management Studies**, No. (2), pp 144-165.

الملحق (أ)

المحكمون

الملحق (أ)

قائمة بأسماء المحكمين

التسلسل	الاسم	الاختصاص	الجامعة
1.	الأستاذ الدكتور حلمي شحادة يوسف	أدارة عامة	جامعة مؤتة
2.	الأستاذ الدكتور موسى سلامة أللوزي	أدارة عامة	جامعة عمان العربية
3.	الأستاذ الدكتور مؤيد سعيد السالم	أدارة أعمال	جامعة الزيتونة الخاصة
4.	الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد	أدارة أعمال	جامعة عمان العربية
5.	الأستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي	أدارة أعمال	جامعة عمان العربية
6.	الأستاذ الدكتور عدنان تايه ألنعيمي	أدارة أعمال	جامعة الإسراء الخاصة
7.	الدكتور خالد يوسف الزعبي	أدارة عامة	جامعة مؤتة
8.	الدكتور حسين محمد العزب	أدارة عامة	جامعة مؤتة
9.	الدكتور معتصم ألمجالي	أدارة عامة	جامعة مؤتة
10.	الدكتور أسعد العلي	أدارة أعمال	جامعة مؤتة

الملحق (ب)

أداة الدراسة

الملحق (ب)

الاستبانة

جامعة مؤتة

كلية إدارة الأعمال

برنامج ماجستير الإدارة العامة

الأخت الكريمة / الأخ الكريم .... المحترمة/ المحترم

تحية طيبة وبعد ....

أضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة بدراسة "أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي – دراسة تطبيقية على الإدارات الوسطى في وزارة الكهرباء العراقية"، وذلك استكمالا لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة العامة. حيث يتم بحث أثر هذا النمط القيادي وأبعاده لدى الإدارات العليا (المدراء العامون) في وزارة الكهرباء والمديريات التابعة لها، على عملية التعلم التنظيمي لدى الموظفين في كافة المستويات الإدارية في الوزارة و مديرياتها، من خلال آراء حضراتكم باعتباركم عينة الدراسة (الإدارات الوسطى في الوزارة).

الرجاء الإجابة على كافة الفقرات الواردة في هذه الاستبانة بكل موضوعية، بوضع علامة (✓) في المكان الملائم، علما إن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث حصراً، وستعامل بسرية مطلقة، وأخيرا أود أن اعبر لكم عن شكري وأمتناني لتعاونكم وتقبلوا فائق الشكر و الاحترام.

القسم الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية:

أرجو التفضل بوضع علامة (✓) في الموضع الذي تراه مناسبا على الخصائص الآتية:

1. النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر: ☐ 30 سنة أو اقل ☐ 31 - 40 سنة ☐ 41- 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر

3. المؤهل التعليمي: ☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4. الموقع الوظيفي: ☐ معاون مدير عام ☐ مدير مديرية ☐ تنفيذي ☐ رئيس قسم

5. سنوات الخبرة: ☐ 15 سنة أو أقل ☐ من 16- 20 سنة ☐ 21 – 30 سنة ☐ أكثر من 30 سنة

القسم الثاني

القيادة التحويلية: هي ذلك النمط الذي يكون القائد لديه القدرة على التأثير في الموظفين من خلال مـا يملكه من صفات شخصية ومن خلال الاهتمام بهم وتحفيزهم واستثارة قدراتهم الفكرية لتبـديل حالـة المنظمة إلى حال أفضل.

ت	الفقرات	درجة الإجابة				
		أوافق تماما	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق	لا أوافق تماما
	التأثير المثالي					
1.	يتحدث المدير عن قيمه ومعتقداته الأكثر أهمية للعمل داخل المنظمة.					
2.	يركز المدير على أهمية أن يكون عند الموظفين إحساسا قويا بأهداف المنظمة.					
3.	يهتم المدير بنتائج القرارات المؤثرة على الجوانب الأخلاقية والمعنوية في المنظمة.					
4.	يركز المدير على أهمية أن يكون لدى الموظفين في المنظمة فهم مشترك لرسالة المنظمة.					
5.	يعزز المدير الفخر في نفس الموظفين لكي يكونوا على تواصل معه.					
6.	يتغاضى المدير عن مصالحه الذاتية من أجل تحقيق ألأهداف العامة للمنظمة.					
7.	يتصرف المدير بأسلوب يعزز من خلاله احترام و تقدير العاملين له.					
8.	يظهر المدير الإحساس بالقوة والثقة بالنفس.					
	الحفز الالهامي					
9.	يتحدث المدير بحماس عن المهام التي يجب أن تنُجز.					
10.	يتحدث المدير بتفاؤل عن المستقبل المنشود للمنظمة.					
11.	يحرص المدير على إيصال تصوراته حول مستقبل المنظمة للعاملين معه.					
12.	يتحدث المسؤول بثقة عن الأهداف التي أنُجزت.					
13.	يحفزني المدير لأن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا.					
14.	يقوي المدير التزام الموظفين بأهداف المنظمة ورسالتها.					
	المحاكاة الفكرية					
15.	يعيد المدير النظر في الفرضيات المهمة للتأكد من أنها مناسبة.					
16.	يبحث المدير عن وجهات نظر أخرى عندما يرغب بحل المشكلات.					
17.	يقترح المدير طرقا جديدة لإنجاز مهام العمل في المنظمة.					
18.	يشجع المدير العاملين على النظر للمشكلات من زوايا جديدة ومختلفة.					
19.	يدعم المدير بقوة الطرق الجديدة والخلاقة لأداء العمل.					
20.	يهتم بالمقترحات والأساليب الجديدة التي يطرحها العاملون ويشجع على تبنيها.					
	الاعتبارات الفردية					
21.	يهتم المدير باحتياجات ومشاكل الموظفين بشكل فردي.					
22.	يحرص المدير على تزويد الموظفين بالتغذية الراجعة عن أدائهم.					
23.	يعتبر المدير إن للموظفين لديهم حاجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.					
24.	يقضي المدير وقتا في تعليم الموظفين وإرشادهم.					
25.	يعامل المدير كل موظف حسب ظروفه.					
26.	يساعد المدير الموظفين في تطوير نقاط القوة لديهم.					

القسم الثالث

التعلم التنظيمي: فهو جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء و تنظيم المعرفة وتحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منه في حل المشكلات التي تواجهها، ومزية هذا الجهد المتواصل انه مشتق أساسا من خبرات وتجارب أعضاء المنظمة.

ت	الفقرات	درجة الإجابة				
		أوافق تماما	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق	لا أوافق تماما
.27	تلتزم أدارة المنظمة دائما بوضع السياسات التي تساعد الموظفين على التعلم.					
.28	يعمل المدير على توفير دعما ماديا ومعنويا لتطوير قدرات الموظفين على تعلم مهارات جديدة.					
.29	يعتبر التعاون الذهني المشترك بين الموظفين واجتماعهم على حل مشكلة ما مصدرا من مصادر المعرفة داخل المنظمة.					
.30	يهتم المدير بوضع برامج تعنى بتزويد الموظفين بالمهارات المتعلقة بأداء العمل (فقط).					
.31	تعقد المنظمة دورات تدريبية هدفها تعليم الموظفين مهارات جديدة.					
.32	يحمل جميع الموظفين في المنظمة رؤية مشتركة عن قيم المنظمة واتجاهها.					
.33	تعقد المنظمة اجتماعات رسمية لجميع الأقسام لمناقشة المواقف والأحداث التي تواجهها.					
.34	تضع الإدارة عملية تنمية القدرات الذاتية للموظفين ضمن مسؤوليتها.					
.35	تحدد أدارة المنظمة باستمرار مسئوليات وأدوار الموظفين خلال عمليات التغيير في سياساتها.					
36	توضح الإدارة باستمرار أهدافها وخططها البعيدة المدى.					
.37	يوجد قدر كبير من التناغم بين المستويات الإدارية والصلاحيات الممنوحة.					
.38	يشجع المدير بشكل مباشر الموظفين على التعبير بأفكارهم وآرائهم الشخصية بحرية (حتى لو تعارضت مع وجهات نظره).					
.39	يتميز الجو داخل المنظمة بالتفاعل والتعاون الايجابي.					
.40	يجد الموظفون سهولة في التواصل بشكل شخصي مع مديـ ـريهم.					
.41	يشعر العاملين بحرية في طرح الأفكار دون الخوف من ردود الأفعال السلبية.					
.42	تتخذ إدارات الأقسام كافة القرارات التي تخص الموظفين مباشرة دون العودة الرئيس الأعلى					
.43	تفوض إدارة المنظمة الصلاحيات للمستويات الأدنى على أسس موضوعية					

ت	الفقرات	درجة الإجابة				
		أوافق تماما	أوافق	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق	لا أوافق تماما
.44	تنمي إدارة المنظمة جـو من الثقة والاحترام مع الموظفين.					
.45	تضع المنظمة برامج تدريبية تدعم جهود تمـكين الموظفين.					
.46	تسهـل إدارة المنظمة إجراءات حصول الموظفين على البيانات والمعلومات الخاصة بهم.					
.47	تقوم المنظمة بتحويل المعارف الجديدة التي تحصل عليها إلى إجراءات عمل لتوجيه سلوك الموظفين					
48	تقوم المنظمة بتشكيل فرق عمل على لتنفيذ أعمالها.					
.49	تهتم المنظمة بمتابعة مستوى تطور أداء الموظفين.					
.50	يخصص المدير والموظفين الوقت الـكافي لمناقشة المشكلات والأخطاء.					
.51	تحرص أدارة المنظمة على أن يعرف الموظفين تقييم أعمالهم.					
52	تقليل الوقت المخصص لانجاز العمل كنتيجة لعملية التعلم في المنظمة.					
.53	تستخدم المنظمة طرقا علمية وموضوعية لتقييم نتائج الأعمال.					
.54	تهتم المنظمة بمتابعة بناء المعرفة في كافة مستوياتها الإدارية.					

- في حالة وجود وجهات نظر لدى حضراتكم حول الموضوع، أرجو التفضل بأدراجها في أدناه لغرض الاستفادة منها:

....

....

....

....

....

....

....

....

الملحق (ج)

الكتب الرسمية

جمهورية العراق
وزارة الكهرباء
مركز المعلوماتية



Republic of Iraq
Ministry Of Electricity

العـدد : ٤٩٦٤
التاريخ : ١٥/٢/٢٠١٠

الى/المديريات العامة كافة

م / <u>أستبيان</u>

حصلت الموافقة على تعميم الاستبيان المرفق نسخة منه طيا .

يرجى التفضل بتوزيعه على جميع منتسبيكم ممن يعملون بمنصب (معاون مدير عام، مدير مديرية، رئيس قسم)، و الخاصة برسالة الماجستير للسيد زيد عبد الفتاح عبد الرحمن الموظف في وزارتنا، وأعادتها الينا خلال فترة أقصاها عشرة ايام ليتسنى لنا توحيدها وأعادتها الى الجهة المعنية.

...مع التقدير

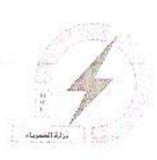
<u>المرفقات</u>
- استبيان

حاتم رجب حبيب
مدير المعلوماتية

<u>نسخة الى</u>
- دوائر واقسام مقر الوزارة / لنفس الغرض أعلاه مع التقدير.
- المعلوماتية /مع الاوليات

MINISTRY OF ELECTRCITY

GENERAL DIR. OF ELECTRICITY PROD.
NORTH REGION



وزارة الكهرباء

المديرية العامة لانتاج الطاقة الكهربائية
المنطقة الشمالية
قسم الحاسبات وأجهزة الحماية والسيطرة

العدد: ١٢٨٢
التاريخ: / / ١٤٣١
٢ / ٣ / ٢٠١٠

ترشيد استهلاك الكهرباء يساهم في تقليل القطع الكهربائي المبرمج

إلى / وزارة الكهرباء / مركز المعلوماتية

م/استبيان

اشارةً الى كتابكم المرقم ٤٩٦٤ في ٢٠١٠/٢/١٥ .

نرافق لكم طياً قوائم الاستبيان الخاصة بكتابكم أعلاه .

... مع التقدير .

المهندس علي أصغر حسن

المدير العام

المهندس سعدالله احمد جدوع

وكيل المدير العام

٢٠١٠/٣/ ٢

نسخة منه إلى :-

- قسم الحاسبة وأجهزة الحماية والسيطرة ../ مع الاوليات لطفاً .

Iraq _ Mosul _ Baghdad street
Tel: 920770
E-mail: 57_internet.dept.mgr@moelc.gov.iq

عنوان: العراق _ الموصل _شارع بغداد
هاتف: ٩٢٠٧٧٠
عنوان البريد الإلكتروني

Republic Of Iraq
Ministry Of Electric
General Directorates for Electrical
Energy Transmission\South



جمهورية العــراق
وزارة الكهــربــــــاء
المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية / الجنوب
قسم الشؤون الإدارية

ترشيد استهلاك الكهرباء ظاهرة حضارية

العدد : ٦ /٤/ ١ / ٢٢١٥
التاريخ : ٤ /٣/ ٢٠١٠

إلى/ وزارة الكهرباء / مركز المعلوماتية
م/ اســـــتبيان

نرفق طيا استمارات الاستبيان العائدة لمقر مديريتنا والوحدات التنظيمية التابعة لها والخاصة برسالة الماجستير للسيد زيد عبد الفتاح عبد الرحمن بعد أملأها وحسب طلبكم ...
مــــــع التقدير.

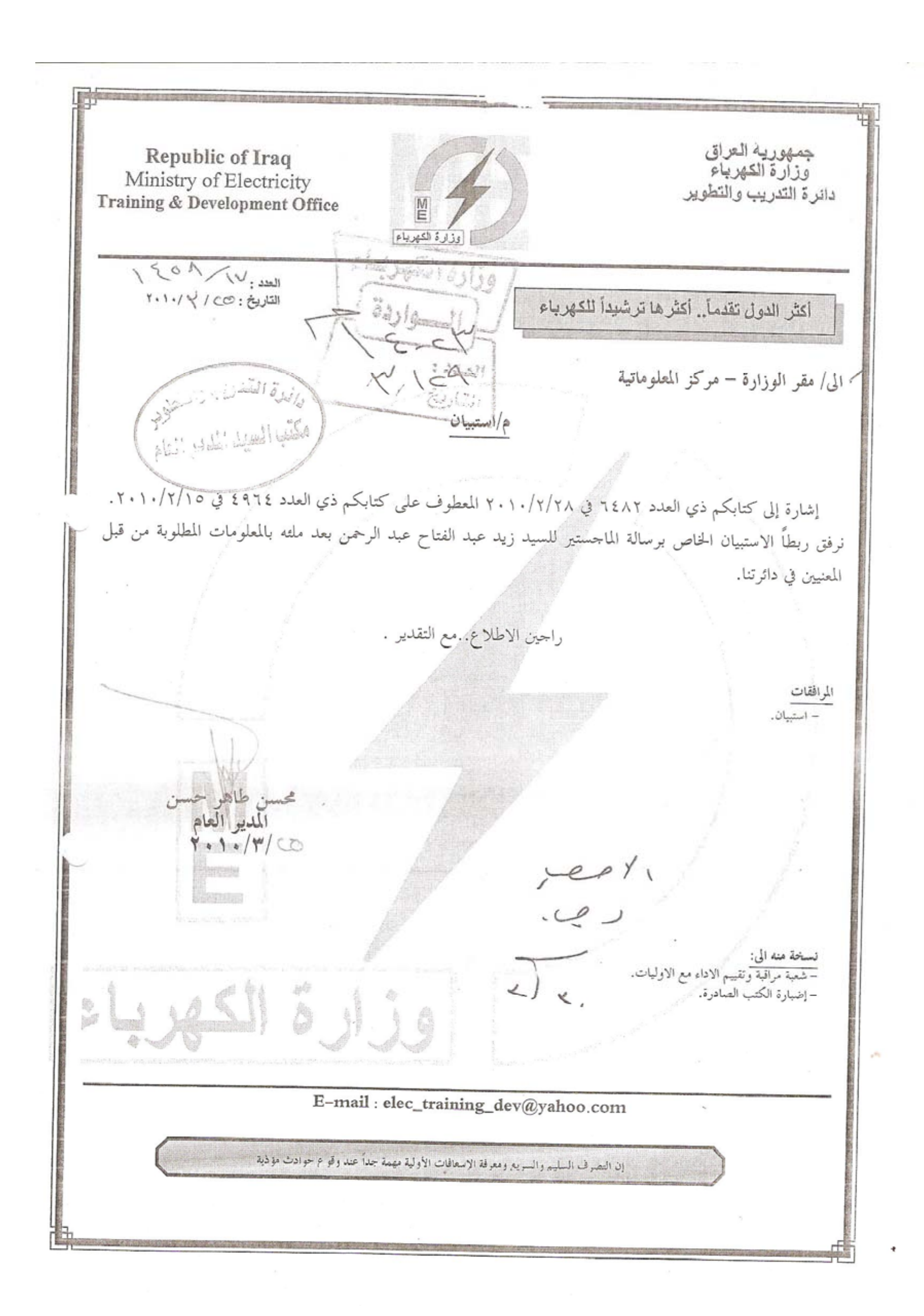
المرفقات /
استمارات

فالح فــاضل رماثي
المدير العام وكالة
٢١/٣/٢٠١٠

نسخة منه إلى /

- مكتب المدير العام.
- الشؤون الإدارية / مع الأوليات
- الشؤون المالية
- السيد كفاح.

سوسن / كفاح



Republic of Iraq
Ministry of Electricity
Training & Development Office

جمهورية العراق
وزارة الكهرباء
دائرة التدريب والتطوير

العدد : ١٧/ ١٤٥٩
التاريخ : ٥ / ٣ / ٢٠١٠

أكثر الدول تقدماً.. أكثرها ترشيداً للكهرباء

الى/ مقر الوزارة – مركز المعلوماتية

م/استبيان

إشارة إلى كتابكم ذي العدد ٦٤٨٢ في ٢٠١٠/٢/٢٨ المعطوف على كتابكم ذي العدد ٤٩٦٤ في ٢٠١٠/٢/١٥. نرفق ربطاً الاستبيان الخاص برسالة الماجستير للسيد زيد عبد الفتاح عبد الرحمن بعد ملئه بالمعلومات المطلوبة من قبل المعنيين في دائرتنا.

راجين الاطلاع..مع التقدير .

المرفقات
– استبيان.

محسن طاهر حسن
المدير العام
٢٠١٠/٣/٥

نسخة منه الى:
– شعبة مراقبة وتقييم الاداء مع الاوليات.
– إضبارة الكتب الصادرة.

E-mail : elec_training_dev@yahoo.com

إن التصرف السليم والسريع ومعرفة الإسعافات الأولية مهمة جداً عند وقوع حوادث مؤذية